

اثر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی

اکبر شریعت‌نیا*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

حبیب‌الله طاهرپور کلانتری

استادیار، گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

علی جهانگیری

استادیار، گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

مهدی رسولی قهرودی

استادیار، گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۵



چکیده: این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی انجام شده و در آن اندازه، استقلال، ساختار رهبری و تنوع هیئت‌مدیره به عنوان سازوکارهای مطرح در حاکمیت شرکتی مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، نفوذ دولتمردان به عنوان شاخصی جدید در تهدید استقلال هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی نیز مورد بررسی قرار گرفت. به دلیل محدودیت همکاری شرکت‌های دولتی از حیث محرمانگی اطلاعات، نمونه‌گیری تحقیق بر اساس نمونه‌گیری در دسترس انجام شد و از میان ۲۶۵ شرکت دولتی، ۱۲۷ شرکت مورد مطالعه قرار گرفت. برای اندازه‌گیری تعارض شناختی هیئت‌مدیره، از پرسشنامه معتبر تعارض شناختی چینگ هوآت و برای سنجش فرایندهای «انسجام هیئت‌مدیره»، «هنجارهای تلاش» و «بکارگیری مهارت‌ها و دانش»، سه پرسشنامه محقق ساخته با لحاظ پرسشنامه‌های تحقیقات پیشین و نظر خبرگان طراحی شد. علاوه بر این برای تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که فرایندهای گروهی تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، با بزرگی هیئت‌مدیره تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ به عبارت دقیق‌تر، اندازه هیئت‌مدیره بر سه فرایند انسجام، هنجارهای تلاش و بکارگیری مهارت‌ها و دانش هیئت‌مدیره تأثیر منفی گذاشته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد هم‌زمانی نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره می‌تواند فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش را تقویت کند. همچنین مشاهده شد که تنوع هیئت‌مدیره با سه شاخص تنوع «سنی»، «رشته تحصیلی اعضا» و «زمینه تخصصی حرفه‌ای» بر تمامی فرایندهای هیئت‌مدیره تأثیر قوی داشته است. با توجه به نتایج این پژوهش، اثر شاخص تنوع سنی با بار عاملی منفی و اثر دو شاخص تنوع رشته تحصیلی و زمینه تخصصی حرفه‌ای با بار عاملی مثبت تأیید شد.

واژگان کلیدی: حاکمیت شرکتی، ویژگی‌های ساختاری، فرایندهای هیئت‌مدیره، شرکت‌های دولتی.

۱. مقدمه

در بسیاری از کشورهای جهان، کماکان شرکت‌های دولتی بخش مهمی از تولید ناخالص ملی، اشتغال و بازار سرمایه را در اختیار داشته و صاحب صنایع مادر و زیرساخت‌هایی نظیر انرژی، حمل‌ونقل و ارتباطات هستند. عملکرد این شرکت‌ها تأثیر قابل توجهی بر تمامی بخش‌ها، از جمله صنعت و بازرگانی می‌گذارد. به بیان بسیاری از صاحب‌نظران و سیاستمداران، بهره‌وری، درآمد و نحوه اداره شرکت‌های دولتی در ایران، در وضعیت مناسبی قرار ندارند و نیازمند بازنگری است (نیکو اقبال، ۱۳۹۶؛ غلامحسینی، ۱۳۹۵؛ طیب‌نیا، ۱۳۹۵). آمار و ارقام، نشان‌دهنده افزایش قابل توجه بودجه شرکت‌های دولتی طی دهه اخیر است. بر اساس گزارش دولت چین، ۱۱۷ شرکت دولتی در این کشور مشغول به فعالیت هستند، در حالی که در ایران تعداد ۴۳۶ شرکت دولتی در سال ۱۳۹۲ در برنامه بودجه مورد شناسایی قرار گرفته است و ۷۴ درصد بودجه کل کشور به درآمدها و مخارج این شرکت‌ها اختصاص دارد (قانون بودجه کل کشور، ۱۳۹۲).

مطالعات تجربی در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی غالباً نمایندگان دولت در هیئت‌مدیره‌ها هستند که تسلط قابل توجهی در هیئت‌مدیره داشته و سمت‌وسوی شرکت به نظر آنها می‌چرخد که معمولاً حضور این اعضا در هاله‌ای از حمایت‌های سیاسی قرار می‌گیرد. این افراد به‌جای شایستگی‌ها و توانمندی، با دیدگاه‌های اداری دولتی و انگیزه‌های سیاسی وارد این شرکت‌ها می‌شوند و مهارت، تخصص و زمان کافی برای ایفای نقش‌های خود در این شرکت‌ها را ندارند (Mar & young, 2001). مشاهدات و مطالعات انجام‌شده حاکی از آن است که انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، بر اساس اصول حاکمیت شرکتی انجام نمی‌گیرد و در برخی موارد کاملاً در جهت عکس این اصول عمل می‌شود.

از طرف دیگر، معرفی و انتخاب اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی برای دولت بسیار ضروری است؛ زیرا این اعضا در نقش نمایندگان حقیقی دولت در این شرکت‌ها حضور دارند و سیاست‌های دولت را به‌طور واضح به شرکت انتقال می‌دهند. این نمایندگان هنگامی از تصمیمات هیئت‌مدیره شرکت حمایت می‌کنند که صرفاً متعهد به دولت باشد. در بسیاری مواقع، نمایندگان دولتی از نفوذ خود در جهت تحکیم نظر خود استفاده می‌کنند و فرایندهای هیئت‌مدیره را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند (Fernandes, 1986; Menozzi et al., 2012).

تمامی تلاش اندیشمندان مدیریت دولتی همواره نجات سازمان‌های دولتی از گرفتار شدن در منجلاب آلودگی‌ها و فسادهای سیاسی بوده است. نفوذ نمایندگان دولت در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، می‌تواند در نحوه تعاملات، تصمیم‌گیری‌ها و اثربخشی هیئت‌مدیره و

همچنین عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد (Menozzi et al., 2012). همچنین اعضای هیئت‌مدیره با گرایش‌های سیاسی مختلف، می‌تواند کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهد (Kim et al., 2013).

بر اساس تئوری نمایندگی، وقتی جدایی مدیریت از مالکیت وجود دارد، قدرت مدیران حرفه‌ای افزایش می‌یابد و بین مدیران (نمایندگان) و صاحبان سهام تعارض منافع ایجاد می‌شود. در واقع، مدیر با در نظر گرفتن منافع خود، همیشه به نفع صاحبان سهام عمل نمی‌کند و در اتخاذ تصمیمات، منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرد. این شرایط منجر به ایجاد هزینه‌هایی برای شرکت‌های دولتی می‌شود که به هزینه نمایندگی مشهور است. به این منظور، بسیاری از محققان، تئوری نمایندگی مکانیزم‌های داخلی و خارجی مختلفی را جهت کنترل رفتار مدیران پیشنهاد کرده‌اند. در این خصوص برخی به ساختار، ترکیب و تنوع اعضای هیئت‌مدیره توجه کرده و برخی، نظریات انگیزش و جبران خدمات مالی را مبنای تحلیل عملکرد خود قرار داده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد عدم رعایت اصل تنوع در تشکیل هیئت‌مدیره، زمینه تضعیف فرایندهای گروهی تصمیم‌گیری و عملکرد هیئت‌مدیره را فراهم می‌کند (Bear et al., 2010).

شرکت‌های دولتی در ایران، گذشته از بحث ترکیب هیئت‌مدیره، از نظر ساختار مدیریتی نیز وضعیت بسیار نامناسبی دارند. برخلاف قانون تجارت، نه تنها هیئت‌مدیره بالاترین رکن تصمیم‌گیر، سیاست‌گذار و مقام ناظر بر مدیرعامل در شرکت‌ها نیست، بلکه زیردست و تابع مدیرعامل است؛ به عبارتی، اعضای هیئت‌مدیره همان معاونان و تأییدکنندگان مدیرعامل‌اند. در این شرکت‌ها، اعمال حاکمیت به معنای حقیقی خود صورت نمی‌پذیرد؛ بنابراین طبیعی است که معاونان مدیر نمی‌توانند بر مدیرعامل نظارت کنند که این مسئله با اصول حاکمیت شرکتی کاملاً در تعارض است و می‌تواند عملکرد نظارتی هیئت‌مدیره را زیر سؤال ببرد. علاوه بر این، گاهی ریاست هیئت‌مدیره نیز به مدیرعامل تفویض می‌شود که قدرت مدیرعامل را در شرکت متمرکز و زیاد می‌نماید. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که نتایج متناقضی در این باره وجود دارد و این تحقیقات کمتر در حوزه شرکت‌های دولتی بوده است. تمرکز بیش از حد قدرت در دست مدیرعامل برخاسته از شرایطی بود که از دوره پیش از پیروزی انقلاب اسلامی به ارث رسیده است (امیدوار و عسکری مارانی، ۱۳۹۱).

طی سالیان گذشته و بر اساس دیدگاه سنتی، توضیح رفتار هیئت‌مدیره به واسطه تجزیه و تحلیل کمی بین ویژگی‌های هیئت‌مدیره و عملکرد شرکت صورت پذیرفته و یافته‌های مطالعات، محققان را به نتایج متناقض و مبهم رهنمود کرده است (Uadiale, 2010). طی دهه‌های گذشته، محققان دریافته‌اند که صرفاً عملکرد مالی شرکت، نمی‌تواند معیار ارزیابی اثربخشی هیئت‌مدیره باشد،

بلکه ساختار وسیع‌تری دارد که با مجموعه‌ای از عوامل داخلی، یعنی عملکرد فرایندها و فعالیت‌های داخلی و سایر اقدامات خارجی هیئت‌مدیره در ارتباط است (Finegold, 2007; Manna et al., 2020).

به طور کلی از سال ۲۰۰۰ به بعد، برخی از محققان از جمله (Baukaran et al. 2020; Manna et al. 2020; Yeung, 2018; Pugliese et al. 2015; Charas, 2015; Finkelstein & Mooney, 2003; Huse, 2005; Schmidt & Brauer, 2006; Levrau & den Berghe, 2007) پیشنهاد کردند که رفتارهای هیئت‌مدیره در تصمیم‌گیری استراتژیک، کار گروهی اعضای هیئت‌مدیره و تعامل آنها با بخش مدیریت، قابل‌اطمینان‌ترین شاخص‌های اثربخشی هیئت‌مدیره هستند. به عنوان مثال، در تحقیق کیفی لبلانک^۱ (۲۰۰۳)، عناصر اصلی هیئت‌مدیره اثربخش در سه جزء زیر معرفی کرده است:

۱. عضویت هیئت‌مدیره: هر عضو هیئت‌مدیره باید شامل مشخصات کاملی از شایستگی‌ها و تخصص موردنیاز باشد.

۲. ساختار هیئت‌مدیره: شامل اندازه، ترکیب و تنوع هیئت‌مدیره و ساختار رهبری است.

۳. فرایندهای هیئت‌مدیره: تعاملات مناسب اعضای هیئت‌مدیره به‌منظور اطمینان از ارتباط متقابل اثربخش با یکدیگر و مدیریت در جهت انجام وظایف و نقش‌ها.

مطالعات پژوهشی داخلی انجام‌شده بر هیئت‌مدیره، غالباً با تمرکز خاص بر یک تئوری حاکمیت شرکتی انجام گرفته است و قدرت تبیین آنچه حقیقتاً در اتاق هیئت‌مدیره به عنوان یک گروه تصمیم‌گیر رخ می‌دهد، را ندارد. بر این اساس، پژوهش پیش‌رو به‌طور هدفمند از تمرکز بر یک تئوری حاکمیت شرکتی فاصله گرفته و از طریق مفهوم‌سازی و تلفیق چهار تئوری مطرح حاکمیت شرکتی (تئوری نمایندگی، هژمونی مدیریتی، مباشرتی و وابستگی منابع) و با بررسی و نقد پیشینه نظری، به توسعه مدل نظری پرداخته است. بنابراین این مطالعه با هدف پوشش شکاف موجود در تحقیقات مرسوم حاکمیت شرکتی و دیدگاه فرایندی جدید در حوزه حاکمیت شرکتی صورت گرفته است.

بکارگیری روش علمی در حل مسائل به خصوص در حوزه حاکمیت شرکتی و سازمان، تنها روش استدلال محور است که به جهت اثربخشی راهکارهای برآمده از آن، مورد تأکید است. در این راستا، مطالعه حاضر را می‌توان اولین مطالعه پژوهشی در حوزه حاکمیت شرکتی با تأکید بر بررسی عوامل تأثیرگذار بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره در ایران دانست که می‌تواند باب بزرگی را برای ورود به مفاهیم و رویکردهای جدید در حوزه مطالعات حاکمیت شرکتی بگشاید.

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱. ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره به‌عنوان مهم‌ترین مکانیزم داخلی نظام حاکمیت شرکتی، مسئولیت ایجاد حاکمیت کارآمد بر امور شرکت در جهت افزایش منافع سهامداران و حفظ تعادل در منافع سایر ذی‌نفعان را بر عهده دارد (Cullen et al., 2007). مطالعات تجربی در مورد هیئت‌مدیره باید تا حد زیادی در پاسخ به این سؤال باشد که چگونه هیئت‌مدیره می‌تواند بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد؟ محققان مختلفی تأثیر مستقیم ویژگی‌های ساختاری مختلف هیئت‌مدیره بر عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده‌اند (Coles et al., 2001). گروه دیگری از تحقیقات، بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره که مبین یک رابطه علی غیرمستقیم باشد را پیشنهاد داده‌اند (Yeung, 2018). دسته سوم مطالعات، در ادامه مسیر مطالعات گروه دوم سعی کرده‌اند اثر ویژگی‌های اعضای هیئت‌مدیره (van der Walt & Ingley, 2003) و فرایندهای هیئت‌مدیره را مورد بررسی قرار دهند و نهایتاً به یک مدل فرایندی دست یابند.

در طول سالیان، محققان یافته‌اند که عملکرد هیئت‌مدیره به وسیله ویژگی‌های ساختاری آن تحت تأثیر قرار می‌گیرد. مهم‌ترین این ویژگی‌ها شامل اندازه هیئت‌مدیره، نقش دوگانه مدیرعامل، ترکیب (استقلال) و تنوع هیئت‌مدیره هستند (Leblanc & Gillies, 2005., Murphy & McIntyre, 2007). به تعداد کل اعضای هیئت‌مدیره هر شرکت، «اندازه هیئت‌مدیره» می‌گویند. تعیین اندازه ایده‌آل هیئت‌مدیره برای سازمان‌ها بسیار مهم است؛ زیرا تعداد و کیفیت اعضا در یک شرکت، عملکرد هیئت‌مدیره و به تبع آن، عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس اصول حاکمیت شرکتی، تعدد اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند بار منفی برای شرکت داشته باشد و فرایندهای هیئت‌مدیره اعم از انسجام، هماهنگی و همکاری در کارها و تصمیم‌گیری را با چالش مواجه سازد و نهایتاً اثربخشی هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهد (Ogbechie, 2012., Beiner et al., 2004).

هنگامی که مدیرعامل شرکت به عنوان رئیس هیئت‌مدیره نیز عمل می‌کند، دوگانگی نقش مشاهده می‌شود. نقش سمبلیک رئیس هیئت‌مدیره می‌تواند برای مدیرعامل یک پایگاه قدرت گسترده و منبع کنترل فراهم نماید (Boyd, 1994). درحالی‌که برخی از محققان سازمان، از ترکیب این دو سیمت حمایت می‌کنند (Bouaziz et al., 2020)، برخی طرح جدایی آنها را پیشنهاد می‌کنند (Alves, 2020., Abdulsamad, 2018). طرفداران نقش دوگانه بر این باورند که اجازه به یک نفر برای داشتن دو موقعیت، زمینه سودمندی را فراهم می‌کند و به صورت بالقوه مضر نیست (Anderson & Anthony, 1986).

ترکیب هیئت‌مدیره اشاره به تمایز میان اعضای داخلی و خارجی در هیئت‌مدیره دارد و به‌طور سنتی به‌عنوان نسبت عددی تعداد اعضای خارجی هیئت‌مدیره بر کل اعضای هیئت‌مدیره معرفی می‌شود. در مطالعات مختلف، استدلال مبنی بر عملکرد برتر اعضای خارجی برای شرکت و در نتیجه ایجاد استقلال آنان نسبت به مدیران اجرایی شرکت است. آنها می‌توانند برای شرکت ثروتی از دانش و تجربه را به همراه بیاورند که مدیریت از آنها بی‌بهره باشند. علاوه بر این، می‌توانند عنصر استقلال و بی‌طرفی را در تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت‌مدیره افزایش داده و در تأمین نظارت مستقل از مدیریت شرکت کمک‌کننده باشند (Alqatan et al., 2019).

ادبیات موجود دربارهٔ تنوع، نشان می‌دهد که تنوع بر پویایی گروه مؤثر بوده و فرایند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. ویژگی‌های تنوع می‌تواند مانند جنس، سن، نگرش سیاسی، مذهبی، نژاد و قومیت قابل مشاهده؛ یا مانند دانش، تحصیلات، ارزش‌ها، ادراک، عاطفه و شخصیت، غیرقابل مشاهده باشند. تنوع هیئت‌مدیره یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی است که در ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره و اثربخشی آن بسیار مورد توجه است. تنوع هیئت‌مدیره متضمن آن است که مدیران دارای مهارت‌های مختلف، دانش و تجربه باشند. برخی از محققان نشان می‌دهند که تنوع منجر به ایجاد یک پایگاه دانش خلاقیت و تصمیم‌گیری با کیفیت بالاتر و نوآوری می‌شود (Watson et al. 1993., Bilimoria & Wheeler, 2000).

موضوعی که به‌طور فزاینده در شرکت‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته، نسبت حضور سیاستمداران در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی است. بر اساس مطالعات اگراول و نوبر^۱ (۲۰۰۱) و فاسیو^۲ (۲۰۰۶)، ارتباطات سیاسی اعضا با عملکرد شرکت در ارتباط است. نفوذ سیاسی در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، می‌تواند نحوهٔ تعاملات، تصمیم‌گیری‌ها، اثربخشی هیئت‌مدیره و عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار دهد (Menozzi et al., 2012). شاخص نفوذ دولتمردان (نمایندگان دولت) در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی و تأثیر آن بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره برای اولین بار در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

۲-۲. فرایندهای هیئت‌مدیره

«فرایند هیئت‌مدیره»، به نحوهٔ تعامل و رفتار اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر در جهت ایفای نقش‌ها و وظایف خود اطلاق می‌شود (Finkelstein & Mooney, 2003). فرایندهای هیئت‌مدیره را می‌توان با فرایندهای گروه‌های تصمیم‌گیری مرتبط دانست. مطالعات نشان می‌دهد با توجه به

1. Agrawal & Knoeber
2. Faccio

ملاقات دوره‌ای هیئت‌مدیره، همیشه احتمال از دست رفتن و شکل نگرفتن فرایند هیئت‌مدیره وجود دارد و به موجب فقدان تعامل مناسب، هیئت‌مدیره نمی‌تواند از همه پتانسیل خود استفاده کند. همیشه امکان «طفره رفتن (بیهوده‌کاری) اجتماعی» افراد در گروه‌ها وجود دارد که همین باعث کاهش ارائه توانمندی‌ها از سوی اعضای هیئت‌مدیره در شرکت می‌شود. شاید این اعضا فکر می‌کنند در انجام کار گروهی می‌توان به دیگر اعضا تکیه کرد (Williams et al., 1981)؛ بنابراین اثربخشی هیئت‌مدیره تا حدود زیادی به فرایندهای اجتماعی روانی، به‌ویژه مشارکت، تعامل، تبادل اطلاعات و بحث‌های انتقادی، مربوط می‌شود (Butler, 1981).

به‌طور کلی، مهم‌ترین فرایندهای هیئت‌مدیره عبارتند از: هنجارهای تلاش، انسجام هیئت‌مدیره، بکارگیری مهارت و دانش و تعارض شناختی (Bankewitz, 2016., Minchili et al. 2012., Forbes & Milliken, 1999., Zona & Zattoni, 2007., Huse, 2007., Levrau & Van Den Berghe, 2007., Stiles & Taylor, 2001., Zattoni, 2007).

بر اساس مدل گروه تصمیم‌گیری فوربس و میلیکن^۱ (۱۹۹۹)، میان فرایندهای هیئت‌مدیره روابط علی وجود دارد. بر این اساس، به منظور توسعه مدلی برای تبیین رفتارهای اعضا، باید هیئت‌مدیره را به‌عنوان یک گروه کاری در قالب یک سیستم اجتماعی کامل که درون یک سازمان وظایفی را انجام می‌دهند، در نظر گرفت (Bettenhausen, 1991). بنابراین، علاوه بر بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره بر فرایندهای آن، تأثیرات درونی فرایندهای هیئت‌مدیره با یکدیگر در این پژوهش مدنظر قرار گرفته است. به‌عبارت‌دیگر، با توجه به روابط علی فرایندها، می‌توان اثرات غیرمستقیم ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره را بر کیفیت فرایندها، مورد بررسی قرار داد. به این منظور لازم است هیئت‌مدیره از اعضای توانمند و افراد مستقل در زمینه‌های مختلف با توانایی‌ها و تمایلات متنوع تشکیل شده باشد (Dulewicz et al., 1995).

۳. پیشینه پژوهش

در حوزه حاکمیت شرکتی، موضوع عملکرد هیئت‌مدیره کمی بعد از توسعه مفاهیم حاکمیت شرکتی از سوی پژوهشگران مدنظر بوده است. به‌ویژه این که این مطالعات در پاسخگویی به تقلب‌های گسترده در شرکت‌های بزرگ مانند انرون در آمریکا و همچنین افزایش آگاهی عمومی در مورد اهمیت استانداردهای بالای حاکمیت شرکتی در نحوه اداره شرکت‌ها مورد ملاحظه قرار گرفت و گسترش یافت (Barton & Wong, 2006).

1. Forbes & Milliken

همان طور که اشاره شد، در طول توسعه مطالعات حاکمیت شرکتی، محققان دریافته‌اند که اثربخشی هیئت‌مدیره متشکل از ساختار پیچیده‌تری است که با مجموعه‌ای از عواملی داخلی مانند کیفیت فرایندها و فعالیت‌های داخلی هیئت‌مدیره و دیگر اقدامات خارجی هیئت‌مدیره مرتبط است؛ بنابراین دیگر نمی‌توان عملکرد مالی را به‌عنوان تنها شاخص ارزیابی اثربخشی هیئت‌مدیره‌ها در نظر گرفت. لذا این موضوع بدون رصد رفتار عملکردی هیئت‌مدیره به‌عنوان عوامل اصلی حاکمیت شرکتی قابل پیگیری نیست.

زونا و زاتونی^۱ (۲۰۰۷)، با در نظر گرفتن هیئت‌مدیره به‌عنوان یک گروه کاری، مدلی کمی جهت تبیین ارتباط بین فرایندهای روان‌شناختی و اجتماعی گروهی هیئت‌مدیره با عملکرد سه نقش هیئت‌مدیره: خدماتی، نظارت و شبکه‌سازی ارائه کرده‌اند. یافته‌های آنان در ۳۰۱ شرکت بزرگ تولیدی در ایتالیا نشان داد که: الف. فرایندهای هیئت‌مدیره و تا حدی نیز متغیرهای جمعیت‌شناختی هیئت‌مدیره، بر عملکرد وظایف هیئت‌مدیره تأثیرگذار است؛ ب. فرایندهای هیئت‌مدیره تأثیرات متفاوتی بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره دارد و ج. عملکرد وظایف هیئت‌مدیره بسته به ویژگی‌های شرکت و صنعت متفاوت است. اگرچه مطالعه آنان تا حدی سعی بر ارائه توضیح مناسبی از عملکرد هیئت‌مدیره در فرایندهای هیئت‌مدیره کرده است، اما نسبت به تأثیر عوامل ساختاری هیئت‌مدیره مانند اندازه هیئت‌مدیره، نقش دوگانگی مدیرعامل، استقلال و تنوع هیئت‌مدیره، به‌عنوان مهم‌ترین مکانیزم‌های داخلی حاکمیت شرکتی بر عملکرد رفتاری هیئت‌مدیره، سکوت کرده است.

لئوراو و ون دن برگ^۲ (۲۰۰۷)، با مطالعه ۱۰۴ عضو هیئت‌مدیره در شرکت‌های عضو بورس بلژیک، به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی هیئت‌مدیره پرداختند. در این مطالعه، عوامل تعیین‌کننده متنوعی اعم از: ترکیب هیئت‌مدیره، فرهنگ هیئت‌مدیره، روابط هیئت‌مدیره با مدیریت، روابط اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر، نرم‌های فردی، تصمیم‌گیری و مذاکره، فعالیت‌های هیئت‌مدیره، نقش‌های هیئت‌مدیره و وظایف هیئت‌مدیره مورد شناسایی قرار گرفته است. نتایج این مطالعه بر اهمیت ویژگی‌های ساختاری و فرایندهای هیئت‌مدیره بر اثربخشی هیئت‌مدیره تأکید دارد. این دو محقق در مطالعه‌ای دیگر که در همان سال صورت گرفت، استدلال کردند که فرایندهای گروهی هیئت‌مدیره (انسجام هیئت‌مدیره، مذاکره و نرم‌های تعارض)^۳ می‌تواند در ارتباط بین ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره (اندازه، استقلال و تنوع هیئت‌مدیره) و عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره (کنترلی، خدماتی و استراتژی)، نقش میانجی داشته

1. Zona & Zattoni
2. Levrau & Van Den Berghe
3. Cohesiveness, Debate and Conflict norms

باشد. به بیان آنان، اعضای هیئت‌مدیره برای انجام وظایف خود باید بتوانند با یکدیگر کار کنند و از انسجام مطلوبی برخوردار باشند (Levrau & Van Den Berghe, 2007). اگرچه مدل توسعه‌یافته آنان، فراتر از مطالعات سنتی حاکمیت شرکتی می‌رود، اما مدل خود را به‌طور کمی آزمون نکرده‌اند.

مطالعه بنکویتس^۱ (۲۰۱۶) بر پایه پاسخ به پرسش «چه چیزی باعث می‌شود اعضای هیئت‌مدیره از مهارت‌ها و دانش خود در جهت تأمین خدمات مشورتی به مدیران ارشد در موضوعات مختلف استفاده کنند؟»، بنا شد. در مدل طراحی شده، کیفیت بکارگیری مهارت‌ها و دانش، به عنوان میانجی رابطه علی فرایندهای هیئت‌مدیره و وظایف مشورتی هیئت‌مدیره در نظر گرفته شده است. این دیدگاه بر اهمیت فرایندهای هیئت‌مدیره، به‌ویژه نقش بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره، تأکید می‌کند و استدلال می‌کند چگونه انسجام، هنجارهای ارتباطی و رهبری هیئت‌مدیره می‌تواند از طریق بکارگیری مهارت‌ها و دانش، بر وظیفه تأمین خدمات مشاوره هیئت‌مدیره تأثیر بگذارد.

اوگبه چای^۲ (۲۰۱۲)، به بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره بر فرایندهای هیئت‌مدیره (انسجام، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های هیئت‌مدیره) پرداخته است. محققان بر این عقیده‌اند که یک سطح حداقلی از انسجام میان اعضای هیئت‌مدیره، برای کار گروهی و اثربخشی هیئت‌مدیره الزامی است. اگر هیئت‌مدیره به عنوان یک گروه تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود، انتظار می‌رود که اعضا قبل از اتخاذ تصمیمات، بتوانند با یکدیگر وارد تعامل و مذاکره سازنده شوند. به بیان آنها، زمانی که هیئت‌مدیره به دنبال بهترین روش برای انجام وظایف خود است، تعارض شناختی افزایش می‌یابد. بر این اساس، هنجارهای متعارض می‌تواند نقش تعدیل‌کننده میان ویژگی‌های هیئت‌مدیره و مذاکره، ایفا نماید.

بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که دو دیدگاه کلی متفاوت درباره تأثیر اندازه هیئت‌مدیره بر عملکرد شرکت وجود دارد: دیدگاه اول استدلال می‌کند که هیئت‌مدیره کوچک‌تر باعث ارتقای عملکرد مالی شرکت می‌شود. به عبارتی، با بیشتر شدن اعضای هیئت‌مدیره، هزینه نمایندگی افزایش و کنترل و نظارت هیئت‌مدیره بر مدیرعامل مشکل‌تر می‌شود. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی، هماهنگی، تصمیم‌گیری و برگزاری جلسات منظم برای هیئت‌مدیره بزرگ، دشوار است؛ به عنوان مثال، مرادی و همکاران (۱۳۹۱)، در مطالعه‌ای که در ۷۷ شرکت پذیرفته‌شده

1. Bankewitz
2. Ogbechie

بورس اوراق بهادار تهران انجام شد، نشان دادند که میان اندازه هیئت‌مدیره و هزینه‌های نمایندگی ارتباط مثبت وجود دارد.

دیدگاه دوم ادعا می‌کند که هیئت‌مدیره بزرگ‌تر، از تنوع تخصصی برخوردار است و احتمالاً از منافع ایده‌ها و پیشنهادهای بیشتری استفاده می‌کند. از سوی دیگر، هنگامی که هیئت‌مدیره بزرگ‌تر باشد، احتمال وجود اعضای مستقل با تخصص‌های بیشتر افزایش می‌یابد و بر رفتار فرصت‌طلبانه مدیریت تأثیرگذار خواهد بود. بر اساس دیدگاه تئوری وابستگی منابع و تئوری سرمایه فکری هیئت‌مدیره، بزرگی هیئت‌مدیره منجر به تقویت هیئت‌مدیره در جهت تأمین منابع حیاتی به سمت بنگاه می‌شود.

فرضیه اول: اندازه هیئت‌مدیره بر فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه دوم: اندازه هیئت‌مدیره بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه سوم: اندازه هیئت‌مدیره بر فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: اندازه هیئت‌مدیره بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره تأثیر دارد. استقلال (ترکیب) هیئت‌مدیره، به تمایز بین اعضای موظف و غیرموظف در هیئت‌مدیره اشاره دارد. اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره از طریق نظارت بر مدیران موظف، بر روی تصمیمات آنان نظارت دارند. اگر اکثر اعضای هیئت‌مدیره، غیرموظف باشند، هیئت‌مدیره عملکرد بیشتری در انجام وظایف خود خواهد داشت. وجود چنین مدیرانی می‌تواند بر فرایندهای تصمیم‌گیری و کیفیت تصمیمات اخذ شده تأثیر بگذارد (حساس یگانه و همکاران، ۱۳۸۷).

از سوی دیگر، نقش اساسی اعضای هیئت‌مدیره بر اساس سیستم حاکمیت شرکتی خوب، اعمال کنترل بر فعالیت‌های مدیریت اجرایی و تضمین منافع سهامداران است؛ در صورتی که اگر نسبت اعضای غیرموظف از یک حدی بیشتر باشد، هیئت‌مدیره کمتر به نقش و وظیفه اصلی خود، یعنی نظارت بر فعالیت‌های مدیران اجرایی و کنترل عملکرد مالی شرکت، می‌پردازد و این نقش اساسی کم‌رنگ‌تر می‌شود (حسینی، ۱۳۹۶). در این راستا، السرتاوی^۱ (۲۰۱۹) با بررسی رابطه ساختار هیئت‌مدیره و عملکرد بانک‌های عضو شورای همکاری خلیج^۲، دریافت که با افزایش اعضای خارجی هیئت‌مدیره، عملکرد بانک‌ها کاهش می‌یابد.

به طور معمول در ایران، اکثر مدیران غیرموظفی که انگیزه بالایی برای کسب شهرت به عنوان تصمیم‌گیر و برخورداری از فرصت‌های شغلی بهتر در آینده را دارند، دارای سمت‌های تصمیم‌گیر یا اجرایی هستند. این امر زمانی شدت می‌یابد که معمولاً در شرکت‌های دولتی و

1. Alsartawi
2. Banks in Gulf Cooperation

شبه‌دولتی، اعضای غیرموظف از حداقل منافع مالی برخوردار هستند؛ به‌گونه‌ای که در بیشتر موارد، صرفاً حق الزحمه شرکت در جلسات به آنها تعلق می‌گیرد. لذا از نظر منافع با مدیران موظف همسو نخواهند بود.

طرفداران تئوری نمایندگی تصریح می‌کنند که اعضای خارجی هیئت‌مدیره معمولاً خود را در جلسات، باهدف نشان می‌دهند و از وجود گروه‌های متنوع در تصمیم‌گیری استقبال می‌کنند. بنابراین ممکن است به دلیل تنوع، سطح بالاتری از تعارض شناختی (همچنین تعارض عاطفی) را شاهد بود. همین افزایش تعارض شناختی می‌تواند منجر به نتیجه شود و سطح بالاتری از هنجارهای تلاش و بکارگیری مهارت‌ها و دانش را رقم زند؛ زیرا افراد مجبورند با حضور شخصیت‌های مختلف در زمینه‌های متفاوت، فعالیت‌های بهتری از خود ارائه دهند که ارتقای سطح کیفیت فعالیت‌های هیئت‌مدیره را به دنبال خواهد داشت.

هلیمن^۱ و همکاران (۲۰۰۰)، استدلال می‌کند که معمولاً مدیران غیرموظف، مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش را با خود به شرکت می‌آورند؛ بر این اساس هیئت‌مدیره شرکت می‌تواند مشتمل بر کارشناسان کسب‌وکار (مانند مدیران بنگاهی)، متخصصان حمایت‌کننده (مانند وکلا و بانکداران) و چهره‌های اجتماعی (مانند رهبران سیاسی و اساتید دانشگاه) باشد. درواقع بخش بزرگی از بکارگیری افراد خارجی در هیئت‌مدیره شرکت، می‌تواند حاکی از استفاده بیشتر از مهارت‌های مختلف و دانش باشد.

زهرا و پیرس^۲ (۱۹۸۹)، با ملاحظه مراحل رشد شرکت‌ها، برای اولین بار درباره اهمیت اندازه و ترکیب هیئت‌مدیره (که کدام هیئت‌مدیره می‌تواند در هر یک از مراحل سودمند باشد)، دیدگاهی ارائه دادند که بعدها توسط سایر محققان مورد بررسی قرار گرفت.

فرضیه پنجم: ترکیب هیئت‌مدیره (استقلال) بر فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه ششم: ترکیب هیئت‌مدیره (استقلال) بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: ترکیب هیئت‌مدیره (استقلال) بر فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه هشتم: ترکیب هیئت‌مدیره (استقلال) بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

از نظر لاپورتا^۳ و همکاران (۱۹۹۹)، جدایی جایگاه مدیرعامل از ریاست هیئت‌مدیره، یکی از الزامات سیستم کارآمد حاکمیت شرکتی بوده که موجب می‌شود هیئت‌مدیره بتواند عملکرد مدیران را به‌طور مستقل و به‌خوبی مورد نقد و ارزیابی قرار دهند و در نتیجه، زمینه را برای بهبود

سازوکارهای کنترلی و نظارتی در شرکت فراهم آورد. بنابراین طبق تئوری نمایندگی، احتمالاً دوگانگی نقش مدیرعامل برای شرکت مضر خواهد بود؛ زیرا در این صورت مدیرعامل مانند شرکت‌کننده آزمونی است که برگه امتحانی‌اش را، خودش تصحیح کند. بنابراین باید شخص اول مدیریت اجرایی شرکت از شخص اول هیئت‌مدیره جدا باشد تا هر کدام بتواند بر دیگری نظارت داشته باشد و این‌گونه یک توازن برقرار خواهد شد. به گفته زهرا و پیرس (۱۹۸۹)، علت کاهش کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره، نقش صرفاً تشریفاتی هریک از اعضاست که از این طریق به‌عنوان یکی از معاونان مدیرعامل عمل می‌کنند. اما از سوی دیگر سوارز و ستانا^۱ (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که کارایی و اثربخشی شرکت با تعداد زیاد مدیران اجرایی و متخصص در هیئت‌مدیره، بهبود می‌یابد. اما از طرف دیگر، اگر مدیران اجرایی نقش دوگانه داشته باشند (مدیرعامل، رئیس هیئت‌مدیره هم باشد)، احتمال دارد در انجام وظایف اجرایی و تصمیم‌سازی، مسائل اخلاقی و اهداف شرکت نادیده گرفته شود و منافع شخصی به منافع سهامداران ارجحیت یابد. بر این اساس، نقش دوگانه مدیرعامل با تئوری ذی‌نفعان در تعارض است.

یافته‌های مطالعه ال ازیز^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در ۷۱ شرکت نفت و گاز، نشان می‌دهد که دوگانگی نقش مدیرعامل، تأثیر معناداری بر افزایش مدیریت عایدی شرکت داشته است؛ به طوری که جدایی مسئولیت‌های مدیرعامل از رئیس هیئت‌مدیره، توانایی کنترل و نظارت هیئت‌مدیره را افزایش می‌دهد. تئوری هژمونی مدیریت، پیشنهاد می‌کند هیئت‌مدیره شرکت باید توسط اعضای خارجی مستقل که هیچ رابطه اجتماعی با بخش مدیریت ندارند، تحت امر قرار گیرند. بنابراین می‌توان انتظار داشت که اعضای هیئت‌مدیره به‌وسیله بخش مدیریت کنترل نشوند و از این طریق، جلوی هژمونی مدیران اجرایی در هیئت‌مدیره گرفته شود.

با توجه به مطالب فوق، می‌توان گفت اگرچه تقویت هژمونی مدیریت در هیئت‌مدیره به خاطر دوگانگی نقش مدیرعامل، می‌تواند منجر به افزایش هزینه نمایندگی شود و عملکرد نظارتی هیئت‌مدیره را با مسائلی روبه‌رو کند، اما حضور پررنگ متخصصان اجرایی ماهر، کیفیت فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش را در هیئت‌مدیره ارتقا می‌دهد.

فرضیه نهم: دوگانگی نقش مدیرعامل بر فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه دهم: دوگانگی نقش مدیرعامل بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه یازدهم: دوگانگی نقش مدیرعامل بر فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

1. Suárez & Santana
2. Al Azeez

فرضیه دوازدهم: دوگانگی نقش مدیرعامل بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

باید توجه داشت که اساس مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی در میان شرکت‌های خصوصی، عمومی و دولتی، تفاوت زیادی نخواهد داشت و تمامی استدلال‌های فوق در شرکت‌های دولتی نیز می‌تواند به کار گرفته شود. با این وجود، مشاهدات زمینه‌ای و مطالعات علمی نشان می‌دهد که به دلیل شرایط ویژه شرکت‌های دولتی، عملکرد هیئت‌مدیره این شرکت‌ها علاوه بر عوامل ساختاری شناخته شده، تحت تأثیر عوامل دیگری نیز قرار می‌گیرد. آنا مینوزی^۱ و همکاران (۲۰۱۲) با بررسی ۱۱۴ شرکت دولتی در ایتالیا مشتمل بر ۱۶۳۰ عضو هیئت‌مدیره، دریافتند که اعضای با نفوذ سیاسی از مرجع دولت، بر هیئت‌مدیره‌های این شرکت‌ها مسلط شده‌اند که نشان می‌دهد نفوذ دولتیان در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، می‌تواند منجر به تأثیرگذاری در نحوه تعاملات، تصمیم‌گیری‌ها، عملکرد هیئت‌مدیره و اثربخشی شرکت شود.

از طرف دیگر، هیلمن^۲ (۲۰۰۵) با مطالعه ۳۰۰ شرکت امریکایی، نشان داد که تجربه کاری اعضای هیئت‌مدیره در ارگان‌های دولتی با عملکرد مالی شرکت در ارتباط است. او نتیجه می‌گیرد که تجربه سیاسی اعضای هیئت‌مدیره به دلیل درک بهتر وضعیت اقتصادی، قوانین و مقررات و همچنین دسترسی آسان آنان به منابع رقابتی، منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. تئوری وابستگی منابع و تئوری سرمایه فکری هیئت‌مدیره از این استدلال حمایت می‌کند. گزارش واتر‌هوس کوپر^۳ (۲۰۱۵)، طی مطالعه‌ای میدانی نشان می‌دهد که در جریان رکود اقتصادی روسیه، ۶۸ درصد اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های مورد مطالعه در آن سال اعتقاد دارند که باید تغییراتی در ترکیب هیئت‌مدیره شرکتشان صورت پذیرد؛ ضمن اینکه این درخواست از سوی شرکت‌هایی که مشارکت دولت در آن بیشتر است، بالاتر بوده است.

از این رو، اگرچه حضور اعضای وابسته دولتی، استقلال هیئت‌مدیره را به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر تأثیرگذار بر کیفیت فرایندها و عملکرد هیئت‌مدیره، به خطر می‌اندازد؛ اما حضور این اعضا می‌تواند منابع و مزیت‌های رقابتی زیادی را برای شرکت به ارمغان آورد. به عنوان مثال، مدیرانی که در مؤسسات مالی صاحب تجربه هستند، می‌توانند به دسترسی شرکت‌ها به سرمایه‌گذاران خاص کمک کنند. از سوی دیگر، مدیرانی که دارای پیوندهای سیاسی در دستگاه‌های دولتی هستند، می‌توانند در جهت رفع مسائل قانونی، حقوقی و همچنین پیروزی قراردادهای دولتی به بنگاه‌ها کمک کنند.

1. Menozzi
2. Hillman
3. Waterhouse Cooper

فرضیه سیزدهم: نفوذ دولتمردان بر فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه چهاردهم: نفوذ دولتمردان بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه پانزدهم: نفوذ دولتمردان بر فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه شانزدهم: نفوذ دولتمردان بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

در سال‌های اخیر، یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در حوزه حاکمیت شرکتی مورد توجه قرار گرفته، تنوع هیئت‌مدیره است (رسولی قهرودی و همکاران، ۱۳۹۷). مطالعات نشان می‌دهد که اغلب تحقیقات بر روی تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره متمرکز بوده است (کاظمی علوم و همکاران، ۱۳۹۸، ایمانی برندق و همکاران، ۱۳۹۶، سپاسی و همکاران، ۱۳۹۵).

ارهارت^۱ و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه خود بر ۱۰۰۰ شرکت در ایالات متحده آمریکا، به این نتیجه رسید که تنوع اعضا با عملکرد نقش نظارتی هیئت‌مدیره ارتباط دارد. بر اساس این مطالعه، هیئت‌مدیره باید سطح بهینه‌ای از تنوع اعضا با ابعاد پیش‌زمینه کاربردی، صنعتی و آموزشی را دارا باشد. در این راستا، میلیکن و مارتینز^۲ (۱۹۹۶) اذعان دارند که تنوع هیئت‌مدیره همچون شمشیر دو لبه برای گروه کاری است.

یافته‌های مطالعه فرناندز و تجرینا^۳ (۲۰۲۰)، نشان می‌دهد که تأثیر تنوع هیئت‌مدیره بر عملکرد شرکت، در دو گروه اعضای داخلی و خارجی هیئت‌مدیره متفاوت است؛ به طوری که تنوع سنی در دو گروه، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت داشته است، اما اثر ترکیب ملیت اعضای داخلی بر عملکرد شرکت بالاتر بوده است. همچنین این یافته‌ها نشان می‌دهد که تنوع تحصیلی، تأثیر منفی بر عملکرد اعضای نظارت دارد. این مطالعه هیچ مدرکی درباره تأثیر احتمالی تنوع جنسیتی بر عملکرد یافت نکرده است.

مطالعه حسن و همکاران^۴ (۲۰۱۵)، نشان داد که بین تنوع قومی - تباری در هیئت‌مدیره و ارزش بازار شرکت، رابطه علی منفی وجود دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که نسبت حضور تبار غیر بومی‌اترا^۵ در هیئت‌مدیره شرکت‌ها با افزایش اندازه هیئت‌مدیره افزایش می‌یابد؛ در حالی که رابطه تنوع قوی با عملکرد بازار منفی است.

در مطالعه دیگری از سوی ماریموتو^۶ (۲۰۰۸)، تأثیر تنوع قومی - تباری در مدیریت سطح بالا (با تمرکز بر هیئت‌مدیره) بر عملکرد مالی شرکت مورد بررسی تجربی قرار گرفت. این

1. Erhardt
2. Milliken & Martins
3. Fernández & Tejerina
4. Rohail Hassan
5. Non-Bumiputra
6. Marimuthu

تحقیق اطلاعات ثانویه را از ۱۰۰ شرکت غیرمالی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵ (شش سال) را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار داد. پس از تحلیل داده‌ها با روش تکنیک‌های تحلیل همبستگی و رگرسیون، نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت معنادار تنوع قومی بر عملکرد مالی شرکت بود. با توجه به مطالب فوق، به طور کلی اعضای گروه کاری با تنوع جمعیتی و تخصصی از ساختارهای فکری و عقیدتی مختلفی برخوردار هستند که می‌توانند مسائل و فرصت‌ها را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند؛ خود این مسئله موجب تعارض کاری، یعنی بحث و گفت‌وگو در مورد مسائل سازمانی می‌شود که می‌تواند محرک نوآوری و تحول (Hoffman et al, 1961) و منجر به بهبود پویایی و شاخص‌های تلاش و بکارگیری مهارت‌های مختلف در گروه‌های کاری شود.

فرضیه هفدهم: تنوع هیئت‌مدیره بر فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

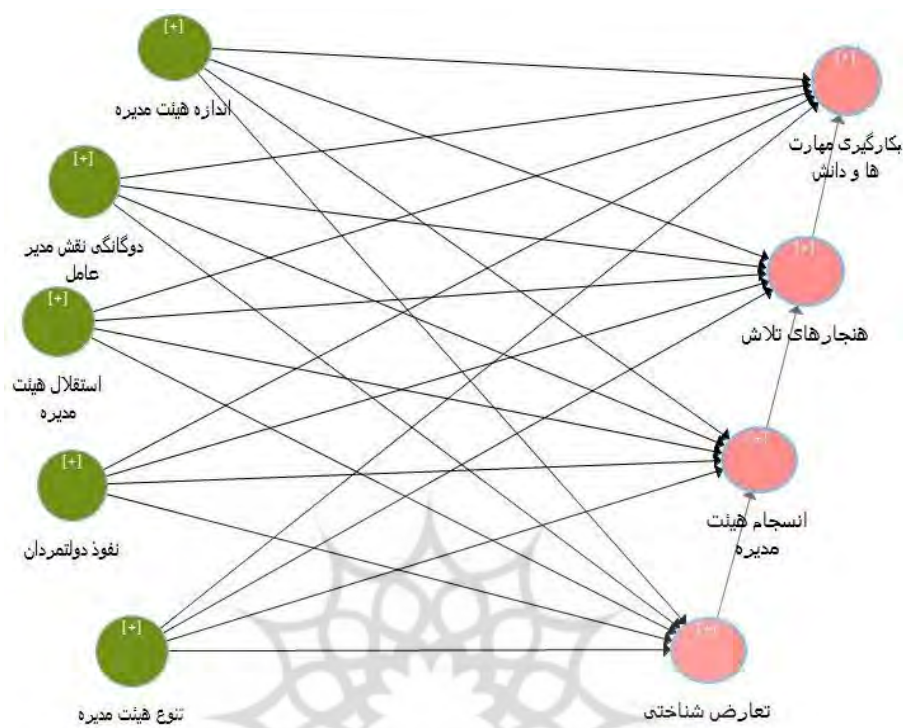
فرضیه هجدهم: تنوع هیئت‌مدیره بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه نوزدهم: تنوع هیئت‌مدیره بر فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

فرضیه بیستم: تنوع هیئت‌مدیره بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، شکل ۱، مدل نظری آزمون فرضیه‌های پژوهش که به طور یکپارچه توسعه داده شده، را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۴. روش‌شناسی پژوهش

تحقیقات کمی در علوم انسانی، ریشه در دیدگاه اثبات‌گرایی به پدیده‌ها دارد. از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به هدفی عملی جهت تدوین راهبردهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی است، لذا کاربردی است و جمع‌آوری داده‌ها در حوزه مطالعات توصیفی - پیمایشی صورت پذیرفته است. این تحقیق به بررسی روابط بین متغیرها می‌پردازد و در پی تأیید وجود این رابطه‌ها بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده است، بنابراین می‌توان آن را از نوع علی طبقه‌بندی کرد.

با لحاظ احتمال عدم همکاری برخی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متولی شرکت‌های دولتی نسبت به همکاری در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه پژوهش، در ابتدا روش نمونه‌گیری در دسترس مورد توجه قرار گرفت و مکاتبات رسمی با هدف اخذ مجوز همکاری شرکت‌های تابعه آغاز شد. نتایج این مذاکرات، نشان داد که در سرشت علمی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی ایران، رفتار بخشی حاکم است؛ به طوری که غالباً محرمانگی اطلاعات و مسائل حفاظتی هیئت‌مدیره شرکت‌ها را دلیل عدم امکان همکاری با طرح حاضر بیان کردند؛ اما در مقابل،

سازمان‌های قابل توجهی از پژوهش استقبال کرده و در پیشبرد پیمایش میدانی این تحقیق به طور اثربخش عمل کردند.

چالش‌های متعددی در ارزیابی فرایندهای هیئت‌مدیره وجود دارد؛ که مهم‌ترین مسئله این است که هیچ‌کس به غیر از خود هیئت‌مدیره نمی‌تواند ارزیابی را انجام دهد (Minchilli et al, 2012) که یکی از دلایل آن، وابستگی بخش‌های مختلف ارزیابی با یکدیگر است. کیل و نیکلسون^۱ (۲۰۰۵) همانند مینچیلی^۲ و همکاران (۲۰۰۷)، معتقدند تعیین هدف ارزیابی هیئت‌مدیره، مهم‌ترین سؤالی است که در ابتدا پرسیده می‌شود و کلیه تصمیمات بعدی به آن وابسته است. تجربه تحقیقات مختلف بر هیئت‌مدیره، نشان می‌دهد ارزیابی کل هیئت‌مدیره در مقایسه با سایر ارزشیابی‌ها (به عنوان مثال ارزشیابی فردی)، با مقاومت کمتری روبه‌رو می‌شود. به طور کلی، نمی‌توان شیوه‌ای از ارزیابی را بر سایر شیوه‌ها ارجح دانست، چراکه هر یک، ضعف‌ها و نقاط قوت خاص خود را دارند. قابل توجه است که برخلاف ارزیابی عملکرد فردی اعضا که بیشتر بر ویژگی‌های فردی آنان تأکید می‌شود؛ در ارزیابی کل هیئت‌مدیره، اغلب ساختارها، فرایندها و وظایف هیئت‌مدیره مورد توجه است (لگزیان به نقل از علوی، ۱۳۹۰).

در وهله اول، ۵۴۳ شرکت در تمامی وزارتخانه‌های دولت، به عنوان جامعه آماری مطالعه شناخته شد که بعد از مکاتبات رسمی صورت گرفته، به دلیل عدم همکاری سازمان‌های متولی شرکت‌ها، این عدد به ۲۶۵ مورد کاهش یافت. بر این اساس، پرسشنامه تحقیق به هیئت‌مدیره ۲۶۵ شرکت ارسال شد که نهایتاً ۱۲۷ پرسشنامه صحیح (با نرخ بازگشت ۴۹ درصد) دریافت شد. قابل توجه است که معمولاً پژوهش‌ها در حوزه هیئت‌مدیره دارای نرخ بازگشت پایین (اغلب کمتر از ۲۰ درصد) هستند (Pettigrew, 1992., Minchilli et al, 2009). پیوست ۱، فراوانی شرکت‌های شرکت‌کننده در تحقیق را به تفکیک وزارتخانه و سازمان متولی شرکت نشان می‌دهد.

لازم به ذکر است واحد تحلیل پژوهش حاضر، سازمان (شرکت) است. به منظور سنجش انسجام هیئت‌مدیره، در مرحله اول، با الهام از اگبی چای (۲۰۱۲) و فارکوهار^۳ (۲۰۱۱)، پرسشنامه‌ای با ۱۳ گویه طراحی گردید که در مراحل بعدی بعد از اعمال اصلاحات و تعدیلات لازم با نظر خبرگان، ۱۰ گویه نهایی شد. برای اندازه‌گیری تعارض شناختی هیئت‌مدیره از پرسشنامه معتبر تعارض شناختی هوآت^۴ (۲۰۰۶) با ۳ گویه استفاده شد.

1. Kiel & Nicholson
2. Minichilli
3. Farquhar
4. HUAT

جهت ارزیابی میزان هنجارهای تلاش اعضای هیئت‌مدیره، پرسشنامه‌ای با مجموع ۵ گویه با الهام از پرسشنامه هنجارهای تلاش فارکوهار (۲۰۱۱) طراحی و در مراحل بعد، پرسشنامه با ۳ گویه تأیید شد. همچنین برای ارزیابی فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش در مرحله اول، پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۳۴ گویه طراحی و در مراحل بعدی، بعد از اصلاح و تعدیلات لازم با نظر خبرگان، با ۲۵ گویه مورد استفاده قرار گرفت. لازم به ذکر است تمامی سؤالات پرسشنامه‌های مذکور بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است (بیوست ۲).

۵. اطلاعات جمعیت شناختی هیئت‌مدیره شرکت‌ها

جدول ۱، میزان فراوانی شرکت‌های مورد مطالعه را به تفکیک تعداد اعضای هیئت‌مدیره نشان می‌دهد. آمار توصیفی هیئت‌مدیره این شرکت‌ها نشان می‌دهد در نمونه تحقیق به دست آمده، میزان حضور بانوان به عنوان عضو هیئت‌مدیره بسیار کم است.

جدول ۱: توزیع فراوانی شرکت‌های مورد مطالعه (به تفکیک اندازه هیئت‌مدیره)

اندازه هیئت‌مدیره	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
۳ عضو	۴۱	۳۲.۳٪	۴۱
۴ عضو	۷	۵.۵٪	۴۸
۵ عضو	۷۹	۶۲.۹٪	۱۲۷

جدول ۲، نحوه حضور زنان و مردان در هیئت‌مدیره‌ها را نشان می‌دهد. آمار توصیفی نشان می‌دهد که به‌طور متوسط، اعضای زن در هر شرکت به نسبت ۰.۱ عضو است که بیانگر حضور کم‌رنگ بانوان در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی است. بانوان صرفاً در هیئت‌مدیره ۱۰ شرکت از بین ۱۲۷ شرکت مورد مطالعه حضور داشته‌اند.

جدول ۲: توزیع فراوانی شرکت‌های مورد مطالعه (به تفکیک جنسیت اعضای هیئت‌مدیره)

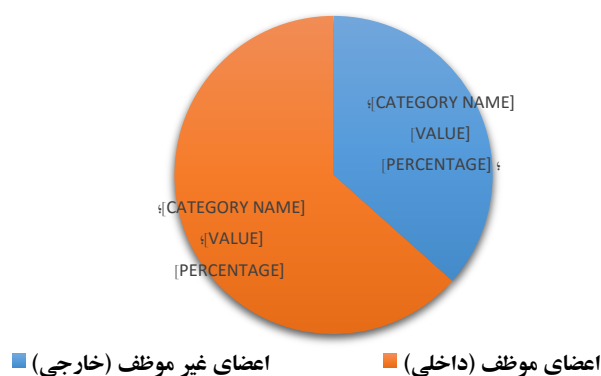
جنسیت	تعداد عضو	فراوانی شرکت‌ها	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
زن	۱ عضو زن	۸	۶.۳٪	۸
	۲ عضو زن	۲	۱.۶٪	۱۰
	با هیچ عضو زن	۱۱۷	۹۲.۱٪	۱۲۷
مرد	۱ عضو مرد	۱	۰.۸٪	۱
	۲ عضو مرد	۳	۲.۴٪	۴
	۳ عضو مرد	۳۹	۳۰.۷٪	۴۳
	۴ عضو مرد	۱۰	۷.۹٪	۵۳
	۵ عضو مرد	۷۳	۵۷.۵٪	۱۲۶
	۶ عضو مرد	۱	۰.۸٪	۱۲۷

همچنین، اطلاعات توصیفی جدول ۳ نشان می‌دهد که ۳۴.۶ درصد شرکت‌های مورد مطالعه دارای ساختاری با نقش دوگانه است.

جدول ۳: توزیع فراوانی شرکت‌های مورد مطالعه (به تفکیک ساختار رهبری هیئت‌مدیره)

نوع ساختار	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
جدایی نقش مدیرعامل از رئیس هیئت‌مدیره	۸۳	۶۵.۴٪	۸۳
نقش دوگانه مدیرعامل	۴۴	۳۴.۶٪	۱۲۷

در مطالعات حاکمیت شرکتی، معمولاً ترکیب هیئت‌مدیره (استقلال) را با نسبت حضور اعضای غیرموظف (خارجی) به اندازه هیئت‌مدیره توضیح می‌دهند. شکل ۲، ترکیب هیئت‌مدیره شرکت‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد.



شکل ۲. ترکیب اعضای هیئت مدیره (اعضای داخلی و خارجی)

نفوذ دولتمردان برای اولین بار در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است و میزان نفوذ دولتمردان به نسبت تعداد نمایندگان منتخب یا منتصب دولت، به کل اعضای هیئت مدیره اشاره دارد. اطلاعات جمع آوری شده نشان می دهد به طور متوسط ۴۸ درصد اندازه هیئت مدیره شرکت های نمونه را دولتمردان تشکیل می دهند. نمودار زیر، فراوانی شرکت های نمونه در نرخ های متفاوت نفوذ سیاسیون را نشان می دهد.



شکل ۳: نمودار توزیع شرکت های مورد مطالعه در ضریب نفوذ های مختلف

همان‌طور که اشاره شد، تنوع هیئت‌مدیره به‌عنوان یک متغیر سازنده با هفت شاخص: تنوع جنسیتی، تنوع سنی، تنوع رشته تحصیلی، تنوع زمینه تخصصی حرفه‌ای، تنوع نگرش مذهبی، تنوع قومی - تباری و تنوع نگرش سیاسی مورد مطالعه قرار گرفته است. جدول ۴، اطلاعات توصیفی شش شاخص تنوع هیئت‌مدیره را گزارش می‌دهد.

جدول ۴: اطلاعات آمار توصیفی شاخص‌های تنوع هیئت‌مدیره

شاخص	نام شاخص در مدل	کمینه	میانه	میانگین	بیشینه	انحراف استاندارد
Tan1	تنوع سنی	۱	۳	۳.۳۵	۵	۱.۰۲
Tan2	تنوع رشته تحصیلی	۱	۴	۳.۸	۵	۰.۹۲
Tan3	تنوع زمینه‌های تخصصی	۱	۴	۳.۷۶	۵	۰.۸۸
Tan4	تنوع نگرش مذهبی	۱	۲	۲.۰۷	۵	۱.۰۱
Tan5	تنوع قومی - تباری	۱	۳	۲.۵۹	۵	۱.۲۳
Tan6	تنوع نگرش سیاسی	۱	۳	۲.۶۴	۵	۰.۹۷

۶. آمار توصیفی متغیرها

گزارش آمار توصیفی متغیرهای پژوهش، شامل چهار فرایند هیئت‌مدیره: تعارض شناختی، همبستگی هیئت‌مدیره، هنجارهای تلاش و بکارگیری مهارت‌ها و دانش، در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به این نتایج، بالاترین امتیاز با میانگین ۳.۸۱ برای فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش به دست آمده است.

جدول ۵: اطلاعات آمار توصیفی فرایندهای هیئت‌مدیره

نام شاخص	نام شاخص در مدل	کمینه	میانه	میانگین	بیشینه	انحراف استاندارد	فقدان داده
انسجام هیئت‌مدیره	Coherensiveness	۲	۳.۸	۳.۸	۴.۸	۰.۶۱	۱
تعارض شناختی	CognitiveConflict	۱.۵	۳.۵	۳.۶	۵	۰.۷۳	۰
هنجارهای تلاش	EffortNorms	۱.۶۷	۳.۶۶	۳.۷۱	۵	۰.۷۱	۰
بکارگیری مهارت‌ها و دانش	UseSkills&kNowlege	۱.۶۸	۳.۸۸	۳.۸۱	۵	۰.۶۴	۲

۷. روش تحلیل داده‌ها

مدل‌سازی معادلات ساختاری به عنوان یکی از انواع ابزارهای قوی آماری، ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل را بررسی می‌کند. قدرت این فن در توسعه نظریه‌ها، باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و سیستم‌های اطلاعاتی شده است (Hair et al., 2013). مدلیابی معادلات ساختاری دارای دو نوع نسل لیزرل^۱ و حداقل مربعات جزئی^۲ هست. لیزرل که به عنوان نسل اول مدل معادلات ساختاری شناخته شده است، در مواردی که حجم نمونه بالا و متغیرها حالت نرمال دارند و برای محقق، مدل اندازه‌گیری (روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر) نسبت به مدل ساختاری (روابط بین متغیرهای مکنون) اهمیت بیشتری دارد، کاربرد دارد.

مهم‌ترین تفاوت دو مدل مذکور، آن است که در لیزرل تنها شاخص‌های انعکاسی^۳ به کار می‌روند؛ این شاخص‌ها تفاوت شاخص‌های بازتابنده در برابر شاخص‌های سازنده دربرگیرنده رگرسیون‌های ساده زیادی هستند که نیازمند نمونه زیاد برای تخمین هستند، در حالی که شاخص‌های سازنده^۴ که در مدل‌های PLS به کار می‌روند؛ دربرگیرنده تنها یک رگرسیون چندگانه است که نسبت به مدل‌های لیزرل، نیاز به نمونه کمتری برای تخمین دارند.

محققان دلایل مختلفی را برای استفاده از روش PLS ذکر کرده‌اند: ۱. امکان برآورد مدل با داده‌ها با نمونه‌های کوچک (حساس نبودن به حجم نمونه)؛ ۲. حساس نبودن به داده‌های غیرنرمال؛ ۳. امکان بکارگیری مدل‌های اندازه‌گیری از نوع سازنده یا تکوینی؛ ۴. امکان استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری با یک شاخص (سؤال)؛ ۵. قدرت پیش‌بینی مناسب؛ ۶. تحقیق از نوع اکتشافی (در مراحل اولیه توسعه مدل پژوهش)؛ ۷. پیچیدگی مدل (تعداد زیاد سازه‌ها یا شاخص‌ها).

با توجه به موارد فوق، با وجود چهار متغیر مستقل تک شاخصه (اندازه هیئت‌مدیره، دوگانگی نقش مدیرعامل، استقلال هیئت‌مدیره و نفوذ دولتمردان) و همچنین یک متغیر مکنون از نوع سازنده به نام تنوع (با ۷ شاخص)، ضرورت دارد در مدل تحقیق، از روش PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شود. همچنین با توجه به تعداد نسبتاً زیاد متغیرها در مرحله توسعه‌یافتگی مدل‌های فرایندی در مطالعات حاکمیت شرکتی، PLS می‌تواند روش مناسبی باشد.

آزمون مدل به روش حداقل مربعات جزئی بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۶) نیازمند طی مراحل زیر است:

1. LISREL
2. PLS
3. Reflective
4. Formative

۱. بررسی برازش مدل پژوهش مشتمل بر سه مرحله:
 - ۱-۱. بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری
 - ۲-۱. بررسی برازش مدل ساختاری
 - ۳-۱. بررسی برازش مدل کلی
۲. آزمودن فرضیه‌های پژوهش

۱-۷. برازش مدل‌های اندازه‌گیری مدل‌های انعکاسی

جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، شاخص‌های پایایی و روایی مورد بررسی قرار گرفته است. پایایی ابزار اندازه‌گیری، مشخص می‌سازد که ابزار اندازه‌گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان، تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. در این مطالعه، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و سنجش بارهای عاملی استفاده شده است. روایی همگرا معیار دیگری است که جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS بکار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است (Barclay et al., 1995). فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) مقدار بحرانی ۰.۵ را برای حداقل قابل قبول برای این شاخص معرفی کرده‌اند. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تقریباً برابر یا بالای ۰.۷ هستند که نشان‌دهنده این است که مدل، دارای پایایی مناسبی است. همچنین مقدار روایی همگرا برای متغیرهای پنهان همگی تقریباً مقداری بالاتر از ۰.۵ است.

جدول ۶: گزارش شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر پنهان	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha \geq 0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR \geq 0.7)	روایی همگرا (AVE \geq 0.5)
تعارض شناختی	۰.۶۹۸	۰.۸۶	۰.۷۶
انسجام هیئت‌مدیره	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۵۴
هنجارهای تلاش	۰.۶۷	۰.۸۲	۰.۶۰
بکارگیری مهارت‌ها و دانش	۰.۹۶	۰.۹۰	۰.۷۸
اندازه هیئت‌مدیره	۱	۱	۱
دوگانگی نقش مدیرعامل	۱	۱	۱
ترکیب هیئت‌مدیره	۱	۱	۱
نفوذ سیاسیون	۱	۱	۱

1. Fornell & Larcker

در روش PLS، برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری از دو روش استفاده می‌شود: ۱. روش بارهای عاملی متقابل^۱ و ۲. روش فورنل و لارکر. اگرچه در این پژوهش، از هر دو روش برای بررسی روایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی استفاده شده است، اما به دلیل تعداد زیاد شاخص‌ها (سؤالات پژوهش)، امکان گزارش جزئیات روش اول در مقاله حاضر وجود نداشته است. به بیان فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، زمانی روایی واگرایی در سطح قابل قبولی است که میزان جذر AVE برای هر سازه از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر بیشتر باشد. همان‌گونه که در ماتریس جدول ۷ مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده که این حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است. البته در دو سازه (مهارت ارتباطی، انسجام)، مقدار واریانس اشتراکی بین سازه با شاخص‌هایش، از همبستگی آن سازه با دو سازه دیگر کمتر شده است؛ اما می‌توان با کمی چشم‌پوشی به دلیل عدم حذف سؤال بیشتر و همچنین ناچیز بودن این تفاوت (۰.۷۶ در برابر ۰.۷۹، ۰.۸۰ در برابر ۰.۸۵) این معیار را قابل قبول دانست (داوری، رضا زاده، ۱۳۹۳).

جدول ۷: همبستگی‌های متغیرهای مکنون مرتبه اول و جذر مقادیر AVE آنها

سازه‌های مرتبه اول مدل پژوهش	اندازه همبستگی	دوگانگی CEO	استقلال	نفوذ دولتمردان	تعارض شناختی	انسجام	هنجار تلاش	تفکر استراتژیک	تفکر تحلیلی	مهارت ارتباطی	نتیجه‌گرایی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی	مهارت فنی
اندازه هیئت‌مدیره	۱													
دوگانگی CEO	-۰.۱۶	۱												
استقلال	۰.۱۰	-۰.۴۴	۱											
نفوذ دولتمردان	-۰.۰۷	۰.۰۷۶	-۰.۴۴	۱										
تعارض شناختی	-۰.۱۵	۰.۱۰	-۰.۰۱	-۰.۲۰	۱									
انسجام	-۰.۳۲	۰.۱۸	-۰.۰۲	-۰.۳۳	۰.۶۳	۱								
هنجار تلاش	-۰.۳۶	-۰.۰۴	۰.۰۲	-۰.۱۵	-۰.۷۶	۰.۶۳	۱							
تفکر استراتژیک	-۰.۳۶	۰.۱۹	-۰.۰۲	-۰.۲۱	-۰.۸۳	۰.۷۹	۰.۷۲	۱						
تفکر تحلیلی	-۰.۲۷	۰.۲۱	-۰.۰۹	-۰.۰۹	-۰.۷۱	۰.۶۰	۰.۷۵	۰.۸۸	۱					
مهارت ارتباطی	-۰.۰۳	۰.۱۲	-۰.۰۳	-۰.۱۴	۰.۶۵	۰.۷۹	۰.۷۴	۰.۸۱	۰.۷۵	۱				
نتیجه‌گرایی	-۰.۲۲	۰.۰۹	-۰.۰۶	-۰.۱۴	۰.۳۸	۰.۶۰	۰.۶۱	۰.۶۸	۰.۵۵	۰.۶۴	۱			
مهارت انسانی	-۰.۰۳	۰.۱۸	-۰.۰۷	-۰.۰۴	۰.۵۵	۰.۷۰	۰.۶۶	۰.۷۷	۰.۶۹	۰.۷۸	۰.۶۱	۱		
مهارت ادراکی	-۰.۳۱	۰.۱۹	-۰.۱۰	-۰.۲۱	۰.۶۳	۰.۸۱	۰.۷۶	۰.۸۱	۰.۶۴	۰.۸۵	۰.۶۸	۰.۷۵	۱	
مهارت فنی	-۰.۲۴	۰.۰۵	-۰.۱۳	-۰.۲۵	۰.۵۹	۰.۷۳	۰.۷۵	۰.۷۶	۰.۶۷	۰.۸۰	۰.۶۷	۰.۷۰	۰.۸۰	۱

1. Cross-loadings

۲-۷. برازش مدل‌های اندازه‌گیری مدل‌های سازنده یا تکوینی

در تحقیق حاضر، سازهٔ تنوع هیئت‌مدیره به متغیر مکنون، از نوع سازنده در نظر گرفته شده است. به بیان هیر^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، بررسی برازش مدل‌های سازنده، نیازمند بررسی دو معیار مهم زیر است:

۱. معناداری بارهای عاملی سؤالات از طریق t-values

۲. بررسی هم‌خطی بین شاخص‌ها (سؤالات)

مقادیر محاسبه شدهٔ این دو شاخص، برازش برای سازه مکنون تنوع با هفت شاخص سازنده در جدول ۸ گزارش شده است. در صورتی که مقدار t-values سؤالات یک سازه با شاخص‌های سازنده، از ۱.۹۶ کمتر شود، محقق در فاصلهٔ اطمینان ۰.۹۵ درصد جایز است با مطالعهٔ مجدد مبانی نظری و نظر خبرگان، آن سؤالات را از مدل حذف نماید. بررسی هم‌خطی شاخص‌ها از طریق محاسبهٔ معیار VIF (فاکتور افزایش نرخ واریانس) برای هر شاخص بررسی می‌شود.

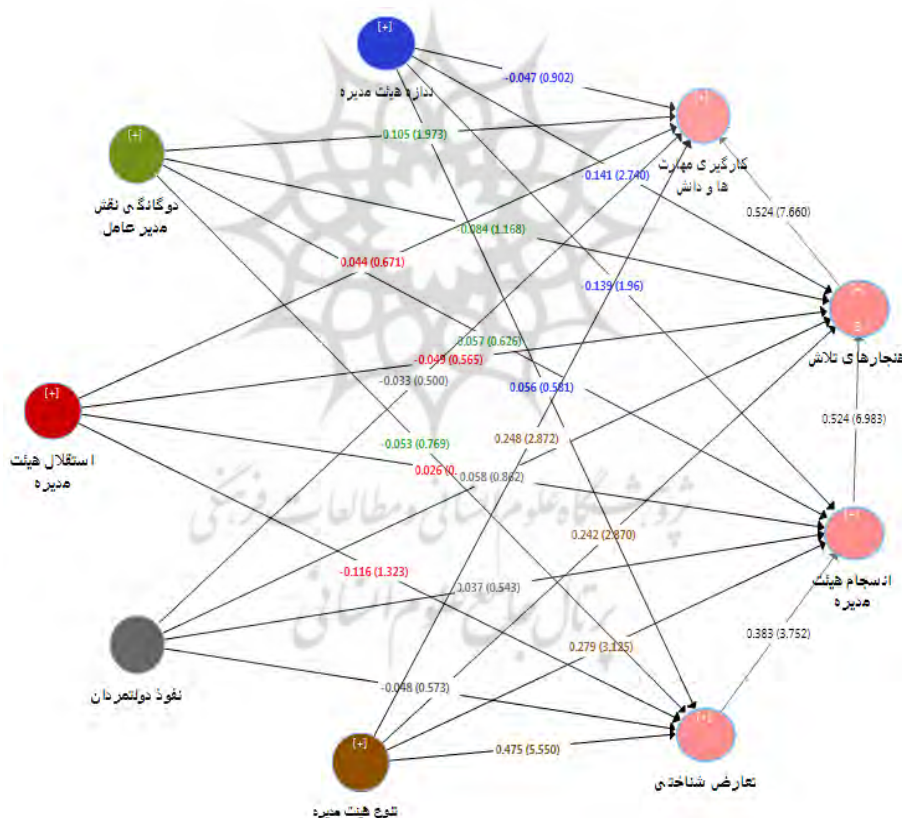
جدول ۸: گزارش معیارهای t-values و VIF مدل اندازه‌گیری سازنده تنوع

شاخص یا سؤال	مقادیر t-values	فاکتور افزایش نرخ واریانس VIF	نتیجه برازش
تنوع جنسیتی	۱.۶۲	۱.۱۴	حذف شاخص
تنوع سنی	۲.۰۸	۱.۳۶	ماندن شاخص
تنوع رشته تحصیلی	۱.۹۸	۲.۶۰	ماندن شاخص
تنوع زمینه تخصصی	۴.۸۰	۲.۶۳	ماندن شاخص
تنوع نگرش مذهبی	۰.۸۱	۱.۲۷	حذف شاخص
تنوع قومی تباری	۰.۷۷	۱.۴۱	حذف شاخص
تنوع نگرش سیاسی	۱.۱۸	۱.۲۵	حذف شاخص

با توجه به مطالب فوق و اطلاعات جدول ۵، مقادیر به دست آمده در مرحلهٔ اول، به دلیل پایین بودن مقدار ویژه T برای چهار عامل تنوع جنسیتی (۱.۶۲)، تنوع مذهبی (۰.۸۱)، تنوع قومی - تباری (۰.۷۷) و تنوع نگرش سیاسی (۱.۱۸)، تصمیم به حذف این چهار شاخص از سازه تکوینی تنوع گرفته شد. در ادامه، با بررسی مجدد مبانی نظری و به اعتبار نظر خبرگان نسبت به اهمیت شاخص‌ها، تصمیم به ماندن سه شاخص تنوع سنی، تنوع رشته تحصیلی و تنوع زمینه تخصصی شغلی گرفته شد. نهایتاً سازه تنوع هیئت‌مدیره با سه شاخص تنوع سنی اعضا با بار عاملی -0.33 ($T=2.22$)، تنوع رشته تحصیلی با بار عاملی 0.43 ($T=2.15$) و تنوع زمینه تخصصی شغلی اعضا با بار عاملی 0.73 ($T=4.02$)، قطعی و معنادار شد.

۳-۷. برازش مدل ساختاری

پس از بررسی روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای پژوهش، مورد ارزیابی قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، جهت سنجش میزان برازش مدل ساختاری، از چهار معیار «اعداد معناداری t»، «ضریب تعیین (R^2)»، «ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2)» و «معیار Redundancy» استفاده شده است. در صورتی که مقدار t از ۱.۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. چین^۱ (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ را به عنوان ملاک مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌کند. بر این اساس، با توجه به نتایج (جدول ۵)، مقادیر R^2 برای متغیرهای درون‌زای مدل به میزان مناسبی است که نشان‌دهنده برازش ساختاری قابل قبول در مدل پژوهش است.



شکل ۴. مدل اجرا شده پژوهش (در حالت معناداری و ضریب مسیر)

معیار Q^2 که توسط استون و گیزر^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد، قابلیت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. نتایج این معیار در جدول ۹، نشان می‌دهد که با توجه به پژوهش هنسler^۲ و همکاران (۲۰۰۹)، قدرت پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌های برون‌زای مدل پژوهش در حد نسبتاً قوی قرار دارد؛ بنابراین از این طریق برازش ساختاری مدل پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۹: گزارش معیارهای برازش مدل ساختاری، R^2 ، Q^2 ، Red

نام سازه مکنون	R^2	Q^2	Red
تعارض شناختی	۰.۲۳	۰.۱۳	۰.۱۶
انسجام هیئت‌مدیره	۰.۳۸	۰.۱۸	۰.۲۰
هنجارهای تلاش	۰.۵۴	۰.۲۹	۰.۳۰
بکارگیری مهارت‌ها و دانش	۰.۵۱	۰.۲۶	۰.۴۰
رویکرد نتیجه‌گرایی	۰.۵۷	۰.۴۶	۰.۴۸
تفکر تحلیلی	۰.۸۱	۰.۶۲	۰.۶۵
مهارت ارتباطی تعاملی	۰.۸۲	۰.۵۹	۰.۶۳
تفکر استراتژیک	۰.۷۷	۰.۵۲	۰.۵۸
مهارت‌های مدیریتی	۰.۹۱	۰.۴۹	۰.۷۳
مهارت انسانی	۰.۸۲	۰.۵۴	۰.۵۸
مهارت ادراکی	۰.۸۲	۰.۵۵	۰.۵۹
مهارت فنی	۰.۷۴	۰.۵۴	۰.۵۷

آخرین معیار برازش مدل ساختاری یعنی Redundancy، از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی^۳ سازه‌ها در مقادیر R^2 مربوط به آنها به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. در مورد ملاک Red ، عددی ذکر نشده، اما هرچه این معیار مقداری بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل پژوهش است.

۷-۴. برازش کلی مدل

جهت ارزیابی میزان برازش بخش کلی مدل معادلات ساختاری، از معیار GOF استفاده شده است (Tenenhaus et al., 2004). این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{\overline{Communalities}} \times \overline{R^2} = \sqrt{0.729 \times 0.660} = 0.693$$

1. Stone & Geisse
2. Henseler
3. Communality

به طوری که $Communalities$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه مرتبه اول مدل اندازه گیری انعکاسی هست و \bar{R}^2 میانگین مقادیر R^2 سازه های درون زای مرتبه اول یا دوم یا بیشتر مدل است. وتزلس^۱ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده اند. از این رو، مقدار ۰.۶۹ نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل پژوهش است.

۸. آزمون فرضیه های پژوهش

مطابق با الگوریتم تحلیل داده ها در روش PLS پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، ساختاری و مدل کلی، به تعیین آزمون فرضیه های مستقیم و غیرمستقیم پژوهش و اثر کل آنها پرداخته شده است. جدول ۱۰ نتایج فرضیه های پژوهش را با جزئیات نشان می دهد.

جدول ۱۰: نتایج فرضیه های پژوهش

فرضیه	شماره فرعی	نوع تاثیر	میانجی ها	β value	t-values	نتیجه
۱. اندازه هیئت مدیره بر تعارض شناختی هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	-۰.۰۵۶	۰.۵۸	رد
۲. اندازه هیئت مدیره بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	تعارض شناختی	-۰.۰۲۱	۰.۴۸۵	رد
۳. اندازه هیئت مدیره بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	-۰.۰۱۴	۲.۷۴	تأیید
۳. اندازه هیئت مدیره بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	انسجام هیئت مدیره	-۰.۰۸۸	۱.۸۷	رد
۳. اندازه هیئت مدیره بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	c	غیرمستقیم ۲	تعارض شناختی و انسجام هیئت مدیره	-۰.۰۱۱	۰.۶۸۱	رد
۳. اندازه هیئت مدیره بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	-۰.۰۴۷	۰.۹۰۲	رد
۴. اندازه هیئت مدیره بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	هنجارهای تلاش	-۰.۰۰۸	۱.۹۹	تأیید
۴. اندازه هیئت مدیره بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	c	غیرمستقیم ۲	انسجام و هنجارهای تلاش	-۰.۰۵۸	۱.۸۰	رد
۴. اندازه هیئت مدیره بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	d	غیرمستقیم ۳	تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش	-۰.۰۰۷	۰.۶۶۵	رد
۵. دوگانگی نقش مدیرعامل بر تعارض شناختی هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	۰.۰۵۳	۰.۷۷	رد
۶. دوگانگی نقش مدیرعامل بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	۰.۰۵۷	۰.۶۲۰	رد
۶. دوگانگی نقش مدیرعامل بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	تعارض شناختی	۰.۰۳۵	۱.۰۲۴	رد
۷. دوگانگی نقش مدیرعامل بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	-۰.۰۸۴	۱.۱۶	رد
۷. دوگانگی نقش مدیرعامل بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	انسجام هیئت مدیره	۰.۰۷۱	۱.۹۰	رد
۷. دوگانگی نقش مدیرعامل بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.	c	غیرمستقیم ۲	تعارض شناختی و انسجام هیئت مدیره	۰.۰۱۹	۱.۰۰	رد
۸. دوگانگی نقش مدیرعامل بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	۰.۱۰۵	۲.۲۴	تأیید
۸. دوگانگی نقش مدیرعامل بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	هنجارهای تلاش	۰.۰۴۰	۱.۱۱	رد
۸. دوگانگی نقش مدیرعامل بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	c	غیرمستقیم ۲	انسجام و هنجارهای تلاش	۰.۰۳۰	۰.۵۳	رد
۸. دوگانگی نقش مدیرعامل بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.	d	غیرمستقیم ۳	تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش	۰.۰۱۲	۰.۹۸۸	رد
۹. استقلال هیئت مدیره بر تعارض شناختی هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	-۰.۰۱۲	۱.۳۳	رد
۱۰. استقلال هیئت مدیره بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.	a	مستقیم	بی واسطه	۰.۰۲۶	۰.۹۱۰	رد
۱۰. استقلال هیئت مدیره بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.	b	غیرمستقیم ۱	تعارض شناختی	۰.۰۰۶	۰.۱۸۱	رد

جدول ۱۰ (ادامه)

وضعیت	t-values	اثر میانجی	میانجی ها	نوع تاثیر	شماره فرعی	فرضیه
رد	۰.۵۶	-۰.۰۴۹	بی واسطه	مستقیم	a	۱۱. استقلال هیئت مدیره بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.
رد	۰.۹۱۴	۰.۰۳۴	انسجام هیئت مدیره	غیرمستقیم ۱	b	
رد	۰.۱۸۰	۰.۰۰۳	تعارض شناختی و انسجام هیئت مدیره	غیرمستقیم ۲	c	
رد	۰.۶۷	۰.۰۴۴	بی واسطه	مستقیم	a	۱۲. استقلال هیئت مدیره بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.
رد	۰.۱۰۵	-۰.۰۰۴	هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۱	b	
رد	۰.۰۹۰	۰.۰۲۱	انسجام و هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۲	c	
رد	۰.۱۷۸	۰.۰۰۲	تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۳	d	
رد	۰.۵۸	-۰.۰۴۸	بی واسطه	مستقیم	a	۱۳. نفوذ دولتمردان بر تعارض شناختی هیئت مدیره تاثیر دارد.
رد	۰.۵۴	۰.۰۳۷	بی واسطه	مستقیم	a	۱۴. نفوذ دولتمردان بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.
رد	۰.۸۹	-۰.۰۶۱	تعارض شناختی	غیرمستقیم ۱	b	
رد	۰.۸۶	-۰.۰۵۸	بی واسطه	مستقیم	a	
رد	۱.۵۸	-۰.۰۶۳	انسجام هیئت مدیره	غیرمستقیم ۱	b	۱۵. نفوذ دولتمردان بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.
رد	۱.۶۳	-۰.۰۳۴	تعارض شناختی و انسجام هیئت مدیره	غیرمستقیم ۲	c	
رد	۰.۵۶	-۰.۰۳۳	بی واسطه	مستقیم	a	
رد	۰.۰۵۳	-۰.۰۰۲	هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۱	b	۱۶. نفوذ دولتمردان بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.
رد	۱.۵۱	-۰.۰۲۱	انسجام و هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۲	c	
رد	۱.۵۰	-۰.۰۱۹	تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۳	d	
تأیید	۵.۵۵	۰.۴۷	بی واسطه	مستقیم	a	۱۷. تنوع هیئت مدیره بر تعارض شناختی هیئت مدیره تاثیر دارد.
تأیید	۳.۱۳	۰.۲۸	بی واسطه	مستقیم	a	۱۸. تنوع هیئت مدیره بر انسجام هیئت مدیره تاثیر دارد.
تأیید	۲.۹۰	۰.۱۸	تعارض شناختی	غیرمستقیم ۱	b	
تأیید	۲.۶۵	۰.۴۵	همه مسیرها	اثر کل	c	
تأیید	۲.۸۷	۰.۲۴	بی واسطه	مستقیم	a	۱۹. تنوع هیئت مدیره بر هنجارهای تلاش هیئت مدیره تاثیر دارد.
تأیید	۲.۲۴	۰.۱۵	انسجام هیئت مدیره	غیرمستقیم ۱	b	
تأیید	۲.۳۴	۰.۱۰	تعارض شناختی و انسجام هیئت مدیره	غیرمستقیم ۲	c	
تأیید	۲.۶۵	۰.۴۳	همه مسیرها	اثر کل	d	
تأیید	۲.۸۷	۰.۲۵	بی واسطه	مستقیم	a	۲۰. تنوع هیئت مدیره بر بکارگیری مهارت ها و دانش اعضا تاثیر دارد.
تأیید	۲.۶۰	۰.۱۰۵	هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۱	b	
تأیید	۲.۹۹	۰.۰۸	انسجام و هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۲	c	
تأیید	۲.۰۰	۰.۰۵	تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۳	d	
تأیید	۲.۶۵	۰.۴۶	همه مسیرها	اثر کل	e	

۹. بحث و نتیجه گیری

قبل از بررسی نتایج آزمون فرضیه های مدل پژوهش، نتایج پژوهش حاضر در آزمون مدل نشان می دهد بین فرایندهای هیئت مدیره روابط علی معنادار قابل ملاحظه ای استوار است که برخی از فرایندها می تواند نقش مقدم بر دیگر فرایندها داشته باشد. این نتایج با مدل هیئت مدیره فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) که هیئت مدیره را به عنوان یک گروه تصمیم گیری می دانند، هم راستا است. بر این مبنای، اثربخشی هیئت مدیره تا حدود زیادی به فرایندهای اجتماعی - روانی، به ویژه آنهایی که به مشارکت، تعاملات، تبادل اطلاعات و بحث های انتقادی در هیئت مدیره مرتبط است، وابسته است (Milliken & Vollrath, 1991).

نتایج آزمون مدل تحقیق، نشان می‌دهد که اندازه هیئت‌مدیره بر سه فرایند هیئت‌مدیره اثر منفی و معنادار دارد (جدول ۱۰، فرضیه‌های شماره ۲، ۳ و ۴)؛ به بیان دیگر، بزرگی هیئت‌مدیره باعث کاهش سه فرایند انسجام هیئت‌مدیره (با ضریب -۰.۳۲)، هنجارهای تلاش اعضا (با ضریب -۰.۲۳) و بکارگیری مهارت‌ها و دانش (با ضریب -۰.۱۹) شده است. این یافته‌ها با مشاهدات آگبی چای (۲۰۱۲) و زهرا و استانتون (۱۹۸۸) ناسازگار است اما با نتایج مطالعات مرادی و همکاران (۱۳۹۱) و گوئست (۲۰۰۸) هماهنگ است.

بر اساس این نتایج می‌توان استدلال کرد که بزرگی هیئت‌مدیره باعث کاهش انسجام هیئت‌مدیره (فرضیه ۲) و از این طریق با ایجاد مسائلی در طول زمان با تضعیف نرم‌های تلاش اعضا هیئت‌مدیره (فرضیه ۳) منجر به کاهش میزان بکارگیری مهارت‌ها و دانش از طرف اعضا (فرضیه ۴) در هیئت‌مدیره می‌شود. به عبارت دیگر هیئت‌مدیره‌ها با اندازه کوچک‌تر دارای کیفیت تعاملات، مشارکت، همبستگی، تصمیم‌سازی و کار گروهی بهتر هستند و متعاقباً عملکرد مؤثری در ایفای نقش خود خواهند داشت.

یافته‌ها نشان می‌دهد که دوگانگی نقش مدیرعامل (هم‌زمانی نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره) بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش تأثیر مثبت داشته است (جدول ۱۰، فرضیه ۸). این نتایج با آگبی چای (۲۰۱۲) و بوزیز و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستا است اما یافته‌های مطالعات نتایج الوز (۲۰۲۰) و عبدالصمد (۲۰۱۸) تضعیف می‌کند. برای تبیین نتیجه به‌دست‌آمده فوق، می‌توان از تئوری مباشرتی یا خدمت‌کمک گرفت، رهبری مباشرتی نقش دوگانگی مدیرعامل را به‌عنوان مدیر اجرایی و رئیس هیئت‌مدیره می‌پسندد (Ju & Zhao, 2009). این تئوری شرایطی را توضیح می‌دهد که در آن مدیران به‌وسیله اهداف فردی برانگیخته نمی‌شوند بلکه خود را به‌عنوان مباشرینی که همه انگیزه آن‌ها کسب اهداف صاحبان کسب‌وکار است، معرفی می‌کنند. با توجه به تئوری خادمیت، مباشر عقیده دارد که منافع او در امتداد منافع صاحبان شرکت قرار دارد، لذا او بیشترین منافع شخصی خود را با تضمین به اینکه حداکثر میزان منافع سهامداران از طریق عملکرد عالی به دست بیاید، دنبال می‌کند. این امر سبب می‌شود مطلوبیت به‌دست‌آمده از رفتارهای جمعی و سازمان‌محور، از مطلوبیتی که می‌تواند از طریق پی‌گیری منافع فردی و رفتارهای خود خدمت به دست آید بالاتر باشد. بنابراین با توجه به این استدلال مدیرعامل باهدف کسب حداکثری اهداف شرکت همبستگی هیئت‌مدیره را بالا می‌برد و از این طریق کیفیت فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره را تقویت می‌کند.

نتایج آزمون مدل پژوهش نشان می‌دهد که تعداد اعضای غیرموظف نتوانسته است کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی را تحت تأثیر قرار دهد (جدول ۱۰، فرضیه‌های ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲).

آگی‌چای (۲۰۱۲)، رندوی و جنسن^۱ (۲۰۰۴) و هرمالین و ویاسباچ^۲ (۲۰۰۹) نیز مانند پژوهش حاضر، در نشان دادن تأثیر معنادار استقلال هیئت‌مدیره بر فرایندهای هیئت‌مدیره با شکست روبه‌رو شده‌اند؛ در حالی که مطالعات پستما^۳ و همکاران (۱۹۹۹) و بهابرا و لی^۴ (۲۰۱۰)، در این‌باره به نتیجه رسیده‌اند.

در این پژوهش، برای نخستین بار به اثرات نفوذ دولتمردان در هیئت‌مدیره شرکت‌ها، به عنوان یکی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد هیئت‌مدیره شرکت‌های عمومی دولتی و غیردولتی، پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان داد که تعداد نمایندگان دولت یا منصوب دولت، بر هیچ‌یک از فرایندهای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی تأثیرگذار نبوده‌اند (جدول ۱۰، فرضیه‌های ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶)؛ اما به آن معنا نیست که این اعضا با بروز رفتارهای به ظاهر درست (رفتار سیاسی)، به دنبال منافع سیاسی خود برنیایند و از این طریق عملکرد هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار ندهند. لذا ضرورت مطالعات بیشتر در خصوص تأثیر نمود دولتمردان بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره محسوس است (Menozzi et al., 2012)

همان‌طور که اشاره شد، تنوع هیئت‌مدیره به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی حاکمیت شرکتی، اهمیت بالایی در مطالعات اثربخشی هیئت‌مدیره داشته است. در این تحقیق، برای اولین بار نحوه تأثیرگذاری شاخص‌های تنوع هیئت‌مدیره مشتمل بر تنوع جنسیتی، تنوع سنی، تنوع رشته تحصیلی، تنوع زمینه تخصصی شغلی، تنوع نگرش مذهبی، تنوع قومی - تباری و تنوع نگرش سیاسی بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره مورد مطالعه قرار گرفته است. از آنجایی که تنوع هیئت‌مدیره متغیری سازنده است، با توجه به معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری سازنده، از میان هفت شاخص تنوع مذکور، ابقای سه شاخص تنوع سنی با بار عاملی -0.33 ($t=2.20$)، تنوع رشته تحصیلی با بار عاملی $+0.43$ ($t=1.98$) و تنوع زمینه تخصصی شغلی و تخصصی $+0.73$ ($t=3.87$) مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش نشان می‌دهد که تنوع هیئت‌مدیره بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره مشتمل بر تعارض شناختی ($+0.47$)، انسجام هیئت‌مدیره ($+0.45$)، هنجارهای تلاش ($+0.43$) و بکارگیری مهارت‌ها و دانش ($+0.46$) تأثیر مثبت قوی و معنادار داشته است (جدول ۱۰، فرضیه‌های ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۰). این یافته‌ها با نتایج مطالعات رسولی

1. Randoy & Jenssen
2. Hermalin & Weisbach
3. Postma
4. Bhabra & Li

قهرودی و همکاران (۱۳۹۷)، بلیموریا و ویلر^۱ (۲۰۰۰) و کافی و وانگ^۲ (۱۹۹۸) هم‌راستا است. تأیید اثر تنوع رشته تحصیلی اعضای هیئت‌مدیره بر فرایندهای هیئت‌مدیره، با مطالعه^۳ رز (۲۰۰۷) در تعارض است، در حالی که مطالعه^۴ اگی جای (۲۰۱۲) را تأیید می‌کند. همچنین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تنوع زمینه تخصصی شغلی بر فرایندهای هیئت‌مدیره تأثیر مثبت دارد؛ که این نتیجه با یافته‌های نایلسن و همکاران^۴ (۲۰۰۸) در شرکت‌های ایتالیایی سازگار است.

برای تبیین نتایج به دست آمده، استدلال می‌شود که اعضای هیئت‌مدیره با رشته‌های تحصیلی مختلف و تجربیات زمینه‌های تخصصی متنوع، با رویکردهای متفاوتی به یک مسئله خاص می‌نگرند. این تنوع نظری در فضای باز هیئت‌مدیره، با افزایش تعارض شناختی و بهبود همبستگی، منجر به تقویت هنجارهای تلاش در گروه می‌شود و نهایتاً ارتقای فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش اعضا را به دنبال دارد. از طرف دیگر، وجود اعضا با خصوصیات مختلف، می‌تواند منفعی را برای شرکت‌ها به ارمغان آورد.

آزمون مدل تحقیق نشان می‌دهد برخلاف دو شاخص قبل، شاخص تنوع سنی هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی تأثیر منفی بر فرایندهای هیئت‌مدیره داشته است. بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد تحقیقات محدودی درباره رابطه تنوع سنی با عملکرد شرکت و هیئت‌مدیره‌ها انجام شده است و غالباً این تحقیقات نتایج متناقضی را گزارش کرده‌اند (Mahadeo et al. 2000, Kilduff et al. 2012). یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج فرناندز و تجرینا (۲۰۲۰) و ماهدو^۵ و همکاران (۲۰۱۲) در تقابل و با مطالعه^۶ میلیکن و ماتینز (۱۹۹۶) موافق است.

ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری تنوع هیئت‌مدیره حاکی از آن است که شاخص تنوع جنسیتی (نسبت تعداد اعضای زن بر اعضای مرد) هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، نتوانسته است به عنوان یک شاخص مؤثر تنوع هیئت‌مدیره، بر فرایندهای هیئت‌مدیره تأثیرگذار باشد. این نتایج با مطالعات فرناندز و تجرینا (۲۰۲۰) و مارینوا^۷ و همکاران (۲۰۱۶) سازگار است و با آدامز و فریارا^۷ (۲۰۰۹) در تقابل است. بررسی نتایج آمار توصیفی هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی مورد مطالعه تحقیق نشان می‌دهد که از میان ۱۲۷ شرکت، بانوان صرفاً در هیئت‌مدیره ۱۰ شرکت

1. Bilimoria and Wheeler
2. Coffey and Wang
3. Rose
4. Nielsen et al
5. Mahadeo
6. Mairnova
7. Adams & Ferreira

دولتی حضور داشته‌اند. از این‌رو، احتمالاً این حضور کم‌رنگ بانوان، شاخص تنوع جنسیتی اعضای هیئت‌مدیره را در مدل تحقیق تضعیف کرده است.

آزمون مدل پژوهش نشان می‌دهد که اثر دو شاخص تنوع هیئت‌مدیره مشتمل بر تنوع قومی و تباری و تنوع نگرش سیاسی اعضای هیئت‌مدیره، همانند شاخص تنوع جنسیتی، بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره رد شده است. این نتایج حاکی از آن است که این شاخص‌ها نمی‌توانند فرایند گروه کاری تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره را به‌طور معناداری تحت تأثیر قرار دهند.

۱۰. پیشنهادها

یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیر منفی بزرگ هیئت‌مدیره بر سه فرایند انسجام، هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره و بکارگیری مهارت‌ها و دانش، نشان می‌دهد که شرکت‌های دولتی باید از تعداد کمتری اعضا در ترکیب هیئت‌مدیره خود استفاده کنند. هیئت‌مدیره کوچک‌تر با بهبود کیفیت تعاملات، مشارکت، همبستگی، تصمیم‌سازی و کار گروهی بهتر هستند می‌تواند عملکرد هیئت‌مدیره ارتقا دهد. بنابراین، به سازمان‌های متولی شرکت‌های دولتی توصیه می‌شود توجه لازم را به هیئت‌مدیره این شرکت‌ها داشته باشند.

در این پژوهش، بررسی اثر ساختار رهبری هیئت‌مدیره به عنوان یکی از مهم‌ترین مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی، نشان می‌دهد که دوگانگی نقش مدیرعامل، تأثیر مثبتی بر فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیرعامل شرکت‌های دولتی، مسئولیت ریاست هیئت‌مدیره را نیز بر عهده داشته باشند. در این صورت می‌توان انتظار داشت فرایند بکارگیری مهارت‌ها و دانش هیئت‌مدیره ارتقا یابد و از این طریق شاهد بهبود عملکرد هیئت‌مدیره بود.

نتایج برآمده از آزمون مدل پژوهش، حاکی از آن است که تنوع هیئت‌مدیره بر کیفیت تمامی فرایندهای هیئت‌مدیره تأثیر چشمگیری داشته است. بر این اساس، توصیه می‌شود جهت بهبود عملکرد هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، ترکیب مناسبی از اعضا با تنوع سنی، رشته تحصیلی و زمینه تخصصی حرفه‌ای به کار گرفته شود.

با توجه به نتایج جدول ۵، می‌توان امتیاز عملکرد فرایندهای هیئت‌مدیره را «متوسط» توصیف کرد. لذا راهکارهای زیر جهت ارتقای فرایندهای هیئت‌مدیره پیشنهاد می‌شود:

≠ تحقیقات نشان می‌دهد در سطوح مختلف، رفتار افراد به‌طور چشمگیری از فرهنگ سازمانی موجود تأثیر می‌پذیرد. فرهنگ، یکی از مشخصه‌های محتوایی و ارزش‌آفرین یک سازمان یا یک واحد اجتماعی است که معمولاً در گذر زمان ایجاد می‌شود. ایجاد یک فرهنگ باز،

انتقادی، بانشاط و سازنده، می‌تواند فضای جلسات هیئت‌مدیره را با تقویت هنجارهای اخلاقی و کاری، تحت تأثیر قرار دهد و نحوه تعاملات، رفتار و کار گروهی اعضا را به سمت بالاترین عملکرد سوق دهد. البته باید دقت داشت طرز تفکرات، حالات و سوءنگری‌هایی که می‌تواند چندین بار در هیئت‌مدیره اتفاق بیفتد، به صورت پنهان به ارزش‌ها و هنجارهای غالب بر هیئت‌مدیره تبدیل نشود؛ زیرا تغییر این ارزش‌های نهادین تا حدی سخت است.

≠ مطالعات نشان می‌دهد که بهبود فضای کار گروهی هیئت‌مدیره از طریق آموزش و توسعه مهارت‌های فردی، مدیریتی و کار گروهی اعضا امکان‌پذیر است؛ از این‌رو، برگزاری کارگاه‌هایی در این زمینه توصیه می‌شود.

≠ فرایندهای هیئت‌مدیره بیشتر در ارتباط با تعاملات و چگونگی رفتار اعضای هیئت‌مدیره است، لذا تهیه و تدوین منشور اخلاقی هیئت‌مدیره که راهنمای کاملی از چگونگی نقش‌آفرینی اعضا در هیئت‌مدیره باشد، در پیشبرد وظایف هیئت‌مدیره کمک‌کننده است.

≠ در این پژوهش به بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره پرداخته شد، اما پیشنهاد می‌شود تحقیقات جدیدی با هدف بررسی تأثیر عوامل محتوایی هیئت‌مدیره مانند سرمایه فکری هیئت‌مدیره و انگیزه‌های مالی و غیرمالی اعضا بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره صورت گیرد.

≠ جامعه مورد مطالعه این پژوهش، شرکت‌های دولتی بودند، اما پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش با تغییراتی متناسب با زمینه تحقیق در شرکت‌های خصوصی و شرکت‌های سهامی عام عضو سازمان بورس و اوراق بهادار نیز مورد مطالعه و آزمون قرار بگیرد و با نتایج پژوهش حاضر مورد مقایسه و تحلیل قرار گیرد.

≠ در نهایت باید اذعان داشت که با در نظر گرفتن ابعاد رخداد، در سال‌های اخیر مسائل بسیاری برای شرکت‌های دولتی در ایران ایجاد شد که بازتاب چشمگیری در رسانه داشت؛ وقت آن است که سیاست‌گذاران این عرصه بازنگری اساسی نسبت به شرایط حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی داشته باشند و با اهمیت دادن به نتایج تحقیقات علمی، پایگاهی قوی برای تصمیماتشان ایجاد کنند.

مآخذ

- امیدوار، علیرضا، عسکری مارانی، علیرضا (۱۳۹۱). دستورالعمل نظام راهبری حاکمیت شرکتی شرکت‌های دولتی. تهران: نشر گندمان.
- حساس یگانه، یحیی، خیرالهی، مرشید (۱۳۸۷). حاکمیت شرکتی و شفافیت، حسابدار، سال ۱، شماره ۲۰۳، ۷۹-۷۴.
- حسینی، محسن. (۱۳۹۶). شناخت تأثیر نسبت استقلال هیئت‌مدیره بر کیفیت سود در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش حسابداری، سال ۷، شماره ۲۶، ۳۶-۱.
- داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: جهاد دانشگاهی.
- رسولی قهرودی، مهدی، بیگلر، سیما، رازنهران، فیروز (۱۳۹۷). بررسی تأثیر تنوع تیم مدیریت ارشد (TMT) بر عملکرد شرکت. فرایند مدیریت و توسعه، سال ۳۱، شماره ۲، ۱۷۸-۱۴۳.
- طیب‌نیا، علی (۱۳۹۵). شرکت دولتی یعنی رانت، حقوق نجومی و سفر خارجی. خبرگزاری مهر، ویراسته محبوبه فکوری، قابل دسترسی در <https://www.mehrnews.com/news/3920526> (11/12/1395)
- غلامحسینی، هادی (۱۳۹۵). شرکت‌های دولتی بودجه کشور را در ابهام می‌بلعند. روزنامه جوان، نسخه آنلاین، ویراسته هادی غلامحسینی، قابل دسترسی در <https://www.javanonline.ir/fa/news/826640> (20/09/1395)
- قانون بودجه سال ۱۳۹۲ کل کشور. مصوب ۱۳۹۲/۰۳/۱۹ مجلس شورای اسلامی، ماده واحده و جداول کلان منابع و مصارف بودجه، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور، مرکز اسناد، املاک و انتشارات.
- لگزریان، محمد، علوی، سید مسلم، نجفی سیاهرودی، مهدی (۱۳۹۰). هیئت مدیره کارآمد: اصول، ساختارها و کارکردها. مشهد: آستان قدس رضوی.
- مرادی، مهدی، سعیدی، مجتبی، رضایی، حمیدرضا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر اندازه و استقلال هیئت‌مدیره بر هزینه‌های نمایندگی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال ۲، شماره ۷، ۵۳-۳۵.
- نیکو اقبال، علی‌اکبر (۱۳۹۶). مصیبت شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی در ایران و حکمرانی خوب. پیام‌اتفاق / رومیه، سال ۲۱، شماره ۱۱، ۳۱-۲۹.

- Abdulsamad, A. O., Yusoff, W. F. W., & Lasyoud, A. A. (2018). The influence of the board of directors' characteristics on firm performance: Evidence from Malaysian public listed companies. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 2(1), 6-13.
- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (2001). Do some outside directors play a political role?. *The Journal of Law and Economics*, 44(1), 179-198.

- Al Azeez, H. A. R., Sukoharsono, E. G., & Andayani, W. (2019). The impact of board characteristics on earnings management in the international oil and gas corporations. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1), 1-26.
- Alves, S. (2020). CEO Duality and Firm Performance: Portuguese Evidence. In *Conceptual and Theoretical Approaches to Corporate Social Responsibility, Entrepreneurial Orientation, and Financial Performance*. 227-246. IGI Global.
- Alqatan, A., Chbib, I., & Hussainey, K. (2019). How does board structure impact on firm performance in the UK?. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 15(2), 18-27.
- Alsartawi, A. M. (2019). Board independence, frequency of meetings and performance. *Journal of Islamic Marketing*, 10(1), 290-303.
- Anderson, C., & Anthony, R. (1988). *The new corporate directors*. New York: John Wiley & Sons.
- Bankewitz, M. (2016). Boards' Different Advisory Tasks—What Makes Board Members Use Their Knowledge?. *American Journal of Management*, 16(1), 54-69.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Barton, D., and Wong, S. (2006). Improving board performance in emerging markets. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 35-43.
- Baulkaran, V., & Bhattacharai, S. (2020). Board effectiveness: Evidence from firm risk. *Journal of Economics and Business*, 110(1), 1-41.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of business ethics*, 97(2), 207-221.
- Bettenhausen, K. (1991). Five years of groups' research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bhabra, H.S., and Li, S.T. (2011). Independent directors and corporate performance: Evidence from listed firms in China. *Corporate Ownership and Control*, 8(3), 145-170.
- Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. *Women in management: Current research issues*, 2(10), 138-163.
- Bouaziz, D., Salhi, B., & Jarboui, A. (2020). CEO characteristics and earnings management: empirical evidence from France. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(1), 77-110.
- Butler, R. (1981). Innovations in organizations: Appropriateness of perspectives from small group studies for strategy formulation. *Human Relations*, 34(9), 763-788.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2015). Board composition and performance in Spanish non-listed family firms: The influence of type of directors and CEO duality. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 213-229.
- Charas, S. (2015). Improving corporate performance by enhancing team dynamics at the board level. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(2), 107-131.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Ogbechie, C. I. (2012). *Key determinants of effective board of directors-evidence from Nigeria*. Doctoral dissertation. Brunel University Brunel Business School.

- Coles, J. W., McWilliams, V. B., and Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance, *Journal of Management*, 27(1), 23-50.
- Coffey, B. S., and Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance, *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Cullen, M., Kirwan, C., & Brennan, N. (2006). Comparative analysis of corporate governance theory: The agency-stewardship continuum. In *20th annual conference of the Irish Accounting & Finance Association, Institute of Technology, Tralee*.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management journal*, 37(6), 1603-1617.
- Dulewicz, V., MacMillan, K., & Herbert, P. (1995). Appraising and developing the effectiveness of boards and their directors. *Journal of General Management*, 20(3), 1-19.
- Dutton, J. E., and Duncan, R., B. (1987). Strategic issue diagnosis and creation of momentum for change, *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American economic review*, 96(1), 369-386.
- Farquhar, S. (2011). *The impact of board processes on board role performance and effectiveness: An empirical study of UK listed companies*. Doctoral dissertation. University of Wolverhampton.
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2), 324-342.
- Fernandes, P. (1986). *Managing Relations between Government and Public Enterprises: A Handbook for Administrators and Managers*. Geneva: International Labor Office.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2), 101-113.
- Finegold, D., Benson, G., & Hecht, D. (2007). Corporate boards and company performance: Review of research in light of recent reforms. *Corporate Boards and Company Performance*, 15(5), 856-878.
- Forbes D.P., Milliken F. (1999). Cognition and corporate governance: understanding board of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Guest, P. M. (2008). The determinants of board size and composition: Evidence from the UK, *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 51-72.
- Hair Jr, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hassan, R., Marimuthu, M., & Johl, S. K. (2015). Demographic diversity and firm value: A review on large companies using panel data approach. In *2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET)*. IEEE.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2001). *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature* (No. w8161). National Bureau of Economic Research.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.
- Hoffman L.R. and Maier N.R.F. (1961). Quality and Acceptual of problem Solution by Members of Homogeneous and Heterogeneous Group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.
- HUAT, O. C. (2006). *Board structure, board process and board role performance*. Doctoral dissertation. National University of Singapore.
- Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16(1), 65-79.
- Ingle, C. B., & Walt, N. V. (2001). The strategies board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174-185.
- Ju, M., and Zhao, H. (2009). Behind organizational slack and firm performance in China: The moderating roles of ownership and competitive intensity. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4), 701-717.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization science*, 11(1), 21-34.
- Kim, I., Pantzalis, C., & Park, J. C. (2013). Corporate boards' political ideology diversity and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 21(3), 223-240.
- La Porta, R., Lopez- de- Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Levrau, A., and Van den Berghe, L. A. A. (2007). Corporate governance and board effectiveness: Beyond formalism. *The ICFAI Journal of Corporate Governance*, 6(4), 58-85.
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of business ethics*, 105(3), 375-388.
- Manna, A., Sahu, T. N., & Pandey, K. D. (2020). Board size, multiple directorship and performance of Indian listed firms. *International Journal of Economics and Business Research*, 19(2), 111-129.
- Mar, P., & Young, M. N. (2001). Corporate governance in transition economies: A case study of two Chinese airlines. *Journal of World Business*, 36(3), 280-302.
- Marimuthu, M., & Kolandaisamy, I. (2009). Demographic diversity in top level management and its implications on firm financial performance: An empirical discussion. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 176-188.

- Mairnova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
- Menozi, A., Gutiérrez Urtiaga, M., & Vannoni, D. (2012). Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671-698.
- Milliken, F. J., & Vollrath, D. A. (1991). Strategic decision-making tasks and group effectiveness: Insights from theory and research on small group performance. *Human Relations*, 44(12), 1229-1253.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21(1), 402-433.
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S. and Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness, *Journal of Organisational Behavior*, 33(2), 193-215.
- Murphy, S. A., & McIntyre, M. L. (2007). Board of director performance: A group dynamic perspective. *Corporate Governance Journal*, 7(2), 209-224.
- Nielsen, S., Huse, M., Minichilli, A., & Zattoni, A. (2008). Board Diversity And Firm Performance: An Empirical Investigation Of The Mediating Effects Of Board Processes And Task Performance. In *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic management journal*, 13(2), 163-182.
- Postma, T. J. B. M., van Ees, H., Garretsen, H., & Sterken, E. (1999). *Top management team and board attributes and firm performance in the Netherlands*. University of Groningen, SOM research school. Groningen.
- Pugliese, A., Nicholson, G., & Bezemer, P. J. (2015). An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. *British Journal of Management*, 26(1), 1-25.
- Randoy, T., and Jenssen, J., I. (2004). Board independence and product market competition in Swedish firms, *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 281-289.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2): 404-413.
- Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic Governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22.
- Stiles, P. and Taylor, B. (2001). *Boards at work – How directors view their roles and responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1(2), 739-742.
- Uadiale, O. M. (2010). The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria.

- Watson, W., & Michaelsen, L. (1988). Group interaction behaviors that affect group performance on an interactive task. *Group & Organization Studies*, 13(4), 495-516.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
- Williams, K., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303.
- Yeung, J. C. (2018). Nonlinear effect of board size on corporate performance: Impact of the cultural backgrounds of directors in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Financial Studies*, 47(1), 107-131.
- Zahra, S., and Stanton, W. W. (1988). The implication of board of directors' composition for corporate strategy and performance, *International Journal of Management*, 5(2), 229-236.
- Zahra, S. A. and Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model, *Journal of Management Studies*, 15(2), 291-334.
- Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 852-864.

